



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení zájmu vybraných firem o poradenské služby  
Evaluation of Interest of Selected Companies in Consulting Services

Student: Bc. Zuzana Košcová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Poczatková Blanka, Ph.D., MBA

Ostrava 2015

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Košcová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Zhodnocení zájmu vybraných firem o poradenské služby**  
**Evaluation of Interest of Selected Companies in Consulting Services**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Problematika poradenství
  3. Metodická část
  4. Vlastní výzkumné šetření
  5. Zhodnocení a shrnutí
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HAIR, J. F., R. P. BUSH a D. J. ORTINAU. *Marketing research: a practical approach for the new Millennium*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000. 682 s. ISBN 02-561-9555-2.  
KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.  
POCZATKOVÁ, B., P. KLUMPAROVÁ a R. NEŠPORKOVÁ. *Poradenství pro podnikání*. Havířov: in-PRESS CZ, 2014. 156 s. ISBN 978-80-905178-3-7.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015




  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25.4.2015



Bc. Zuzana Košcová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za odborné vedení, cenné rady a připomínky při psaní této práce.

Také bych ráda poděkovala svému příteli Ondřeji Kurkovi za podporu nejen při zpracování této práce.

Bc. Zuzana Košcová

# Obsah

<b>Obsah.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Problematika poradenství .....</b>	<b>6</b>
2.1 Vymezení poradenství.....	6
2.1.1 Přístupy k poradenství.....	6
2.1.2 Definice poradenství .....	6
2.2 Dělení poradenství.....	8
2.2.1 Oblasti poradenství .....	9
2.2.2 Typy poradenských služeb .....	10
2.3 Důvody využívání poradců .....	12
2.4 Kdo je to poradce .....	14
2.5 Provozování poradenství .....	18
2.6 Typy poradenských organizací.....	20
2.7 Poradenský proces.....	22
2.8 Poradenství v čase .....	24
2.8.1 Historie poradenství .....	24
2.8.2 Dostupné informace týkající se poradenství .....	26
<b>3 Metodická část.....</b>	<b>29</b>
2.1 Výzkum .....	29
2.2 Proces výzkumu .....	30
2.2.1 Definování cíle výzkumu.....	32
2.2.2 Formulace hypotéz .....	33
2.2.3 Plánování sběru dat .....	34
2.2.4 Předvýzkum a sběr dat .....	38
2.2.5 Zhodnocení výsledků výzkumu .....	39
2.3 Metody sběru informací .....	39
2.3.1 Informační zajištění výzkumu .....	39
2.3.2 Dotazování .....	40
2.3.3 Pozorování .....	42
2.3.4 Experiment .....	43
2.4 Logické metody.....	44
<b>4 Vlastní výzkumné šetření.....</b>	<b>46</b>
4.1 Definování cíle výzkumu .....	46
4.2 Formulace hypotéz .....	47
4.3 Plánování sběru dat .....	47
4.4 Předvýzkum a sběr dat .....	49
4.5 Zhodnocení výsledků výzkumu .....	49
4.5.1 Výsledky průzkumu zveřejněného Asociací pro poradenství.....	49
4.5.2 Výsledky vlastního výzkumného šetření.....	56
<b>5 Zhodnocení a shrnutí .....</b>	<b>73</b>
5.1 Porovnání výsledků průzkumů.....	73
5.2 Shrnutí výsledků a doporučení .....	76
<b>6 Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>82</b>

<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....</b>	<b>3</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>4</b>

# 1 Úvod

V současné době již není možné, aby firma zaměstnávala odborníky na veškeré problémy, se kterými se zaměstnanci a vedení firmy může potkat. Za tímto účelem vznikl obor poradenství, který se zabývá identifikací problémů klienta a hledáním vhodného řešení. Mnoho firem však nemá dostatečné povědomí o možnostech využívání poradenství v ČR.

Cílem této diplomové práce je zjistit a zhodnotit zájem firem působících na území České republiky o poradenské služby. Za tímto účelem bude uskutečněno dotazníkové šetření s využitím cíleně sestaveného dotazníku. Získaná data budou následně porovnána s výsledky dříve proběhlého průzkumu a budou navržena doporučení pro poradenské subjekty.

Teoretická část práce se bude nejprve zabývat problematikou poradenství. Budou zde vymezeny základní pojmy a definice související s poradenstvím, jeho dělení a podmínky jeho provozování. Dále zde bude popsána osoba poradce včetně nezbytných charakteristik k výkonu tohoto povolání. Kromě toho budou v této části uvedeny důvody využívání poradenských služeb a také možné typy poradenských organizací. Následně bude popsán poradenský proces a také zde bude stručně pojednáno o vývoji poradenství v čase.

Ve druhé půlce teoretické části bude stručně vymezen výzkum a podrobně popsán jeho proces. Také zde budou popsány metody využití při tvorbě této práce, zejména konkrétní metody sběru informací a jejich výhody a nevýhody.

V praktické části práce bude popsáno vlastní výzkumné šetření na základě kroků procesu výzkumu vymezených v předcházející kapitole. Budou zde určeny cíle výzkumu, formulovány hypotézy k ověření a naplánovány konkrétní kroky sběru dat. Po fázi sběru dat budou zjištěné výsledky graficky znázorněny a okomentovány.

V poslední části budou dosažené výsledky porovnány s informacemi z dříve uskutečněného průzkumu a budou navržena některá doporučení.



## 2 Problematika poradenství

V této kapitole budou popsány a vymezeny nejdůležitější pojmy z oblasti poradenství. Nejprve bude uvedena definice poradenství a jeho dělení, následovat budou důvody využívání poradců a vymezení poradce. Dále budou specifikovány podmínky provozování živnosti a uvedeny hlavní typy poradenských organizací. V závěru kapitoly bude stručně nastíněn průběh poradenského procesu a také vývoj poradenství v čase.

### 2.1 Vymezení poradenství

Pojem poradenství má původ v latinském slově „consultare“, což v překladu znamená diskutovat. Od tohoto slova lze odvodit také slovo „konzul“ neboli poradce. [20]

#### 2.1.1 Přístupy k poradenství

Existují dva základní přístupy k poradenství, které se navzájem doplňují. **První přístup** pohlíží na poradenství ze širšího hlediska a chápe jej jako jakýkoli způsob poskytování pomoci, kde poradce nenese skutečnou zodpovědnost za provedení úkolu, ale pouze pomáhá těm, kteří tuto zodpovědnost mají. **Druhý přístup**, také nazýván jako užší přístup, považuje poradenství za specifickou odbornou službu, která je smluvně zajištěná a poskytovaná organizacím speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivním a nezávislým způsobem pomáhají zadavatelské organizaci identifikovat a analyzovat problémy v řízení a zároveň doporučují řešení těchto problémů a pomáhají při implementaci řešení. Oba tyto přístupy se navzájem doplňují. [20]

#### 2.1.2 Definice poradenství

Poradenství lze definovat mnoha způsoby. Poczatková a kol. (2014) ve své publikaci definují poradenství jako činnost, která je zaměřená na řešení problémů klienta a na zvýšení kompetence klienta tyto problémy řešit. Tato činnost je realizována zejména formou poskytování informací. [20]

Blecharz a kol. (2013) vymezují poradenství jako nezávislou a honorovanou službu, která naplňuje potřeby klienta (potřeba klienta bývá často nějaký problém, se kterým si klient neví rady anebo nemá dostatek času se jím zabývat). Někdy však nemusí jít přímo o problém. Zákazník může být pouze zvědavý, jestli by něco nešlo dělat ještě lépe, nebo si chce jen ověřit, zda je v jeho firmě děláno vše správně. Ale ať už je potřeba klienta jakákoliv, klient potřebuje pomoc zvenčí. [2]

Poradenství je proces, který má svá pravidla a různými metodami či prostředky pomáhá klientovi vyrovnat se s jeho problémy. V poradenském procesu se nachází dva subjekty. Prvním je poradce, osoba, která poskytuje rady a formuluje návrhy řešení. Osoba, které je pomoc určena bývá označována jako klient. [20]

Poczatková a kol. (2014) označují poradenské služby za „spojovací článek“ mezi teorií a praxí. Poradci odpovídají za kvalitu svého doporučení, nemají však sami pravomoc přijímat rozhodnutí, která navrhli, rozhodovat o změnách nebo je implementovat. To přísluší vedoucím pracovníkům dané organizace, kteří také nesou veškerou zodpovědnost, která z přijímaných doporučení vyplývá. [20]

### **Poradenství jako služba**

Poradenství patří do oblasti služeb. Služba může být poskytována formou určitých užitků nebo činností, které jeden subjekt poskytuje jinému subjektu. [ 20]

V literatuře lze samozřejmě nalézt množství dalších definic. Kotler (2000) definuje službu takto: „Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“ [10, s. 440]

Podle Blecharze a kol. (2013) si lze pod termínem „služba“ představit nějakou činnost nebo soubor činností, ve prospěch zákazníka, aniž by tento obdržel nějaký hmotný produkt. Osoba, která činnost vykonává, je poskytovatel služby a může jí být profesionální firma nebo jen fyzická osoba v nepodnikajícím slova smyslu. Ten, kdo dostává výstupy z procesu, se nazývá zákazník. Následně lze sestavit definici služby takto: „Služba je proces s nehmotným výstupem, kdy tento proces je realizován poskytovatelem služby, a který má

za cíl uspokojit nehmotné potřeby zákazníka. Služba samotná může být spojena s hmotnými prvky.“ [2, s. 12]

Všechny služby mají společné tyto vlastnosti:

- a) **Nehmotnost** – službu si nelze před její realizací prohlédnout, lze ji ohodnotit až po její realizaci. Aby zákazníci tuto nejistotu redukovali, hledají indicie o kvalitě služby nepřímou. Jde o prvky, jako jsou propagační materiály poskytovatele, vzhled a vybavení provozovny, zaměstnanci a další hmotné prvky. Důležité jsou i reference od známých a jiných zákazníků. Na základě všech informací o kvalitě si zákazník vytvoří nějakou představu o službě, a ta se promítne do jeho očekávání.
- b) **Neoddělitelnost** – služby jsou často vázány jak na poskytovatele služby, tak na samotného zákazníka. Důležitá je proto kvalitní komunikace provozovatele služby se zákazníkem.
- c) **Variabilita** – služby jsou velmi závislé na lidském faktoru, tzn. že záleží na tom, kdo, kdy a jak službu poskytuje. Jejich kvalita má tedy tendenci kolísat. Firmy se proto snaží tuto variabilitu redukovat pečlivým výběrem zaměstnanců, investováním do vhodného tréninku personálu, ale také různým vybavením, které dokáže chyby pracovníka eliminovat.
- d) **Pomíjivost** – služby nelze připravit do zásoby, uskladnit je a následně prodat nebo použít. Zatímco nabídka služeb je konstantní, poptávka v čase kolísá – poptávka a nabídka tedy nejsou v rovnováze. Disproporci mezi nabídkou a poptávkou může poskytovatel redukovat např. cenovou diferenciací, rezervačním systémem, zvýšením kapacity služeb či přijímáním zaměstnanců na částečný úvazek. [2, 20]

## 2.2 Dělení poradenství

Poradenství lze dělit podle několika hledisek. Podle toho, komu jsou poradenské služby určeny, můžeme rozlišit poradenství pro běžného občana nebo pro firmy, ať už se jedná o specialisty ve firmách, manažery nebo podnikatele. [2]

Některé poradenské služby mohou být zdarma nebo za dotovanou cenu. Ve většině případů však musí klient za služby zaplatit. Poradenství lze tedy provádět jako činnost neziskovou nebo komerční. [2]

Další možností je dělení poradenství podle kvalifikace poradce:

- **nízká kvalifikace** – poradce absolvuje pouze krátké několikahodinové zaškolení, zpravidla zde nejsou žádné speciální nároky na vzdělání (např. kosmetický poradce),
- **střední kvalifikace** – poradce absolvuje delší zaškolení, většinou několikadenní, často se vyžaduje středoškolské vzdělání s maturitou (např. pojišťovací poradce),
- **vysoká kvalifikace** – poradce má vysokoškolské vzdělání, nezbytností je často praxe a další školení (např. právník). [2]

Neméně důležité je členění poradenství podle oblastí, ve kterých se uskutečňuje, a podle typů poradenských služeb. Obojí bude podrobněji rozepsáno v následujících dvou kapitolách.

### **2.2.1 Oblasti poradenství**

Pocztaková a kol. (2014) ve své knize uvádějí, že většina poradenských procesů se uskutečňuje v těchto oblastech:

- řízení výroby a služeb (včetně technologií, logistiky, výzkumu a vývoje a řízení jakosti),
- podnikatelské strategie a organizační rozvoj,
- informační technologie a systémy,
- finanční a administrativní systémy,
- lidské zdroje,
- marketing a podniková komunikace,
- projektové řízení,
- ekonomické studie a studie podnikatelského prostředí. [20]

Podle autorek by však dělení poradenství v české literatuře mělo být více přizpůsobeno aktuální situaci a trhu a rozšířeno o oblasti jako jsou „likvidita“ a „získávání kapitálu“. [20]

Naproti tomu Fuchs, autor knihy *Making the Most of Management Consulting Services*, kategorizoval poradenské aktivity do jedenácti různých oblastí:

- všeobecné řízení, zahrnující organizační plánování, strategii a ostatní všeobecné úkoly řízení,
- průmysl, včetně kontroly výroby a řízení služeb,
- personalistika ve vztahu k vývoji a vzdělávání, náboru, výběru řízení zaměstnaneckého programu výhod a podobných aktivit,
- marketing, zahrnující taková témata jako zavádění nových výrobků, stanovení cen, podpora prodeje a rozvoj distribučních kanálů,
- finance a účetnictví, včetně účetnictví zabývajících se náklady, ohodnocování, daňového poradenství a investičních programů
- výkup a nákup,
- výzkum a vývoj, výběr potencionálních výrobků a průběžná kontrola,
- balení, včetně řízení kanceláře a administrativních postupů,
- administrativa, včetně řízení kanceláře a administrativních postupů,
- mezinárodní operace, které souvisí s dovozem, vývozem, licencemi, tarify a joint ventures,
- specializované služby, které zahrnují mnohé další oblasti, jako nábor pracovníků vrcholového managementu nebo telekomunikace. [4]

### **2.2.2 Typy poradenských služeb**

Klienti využívají poradce rozdílným způsobem, záleží na konkrétní situaci, se kterou se potýkají. Podle těchto situací můžeme rozlišit devět základních typů služeb:

#### **1. Rozšíření personálu**

Poradce lze využít tak, že dočasně doplní personál organizace. Tím se předejde navázání dlouhodobého pracovního poměru, jelikož poradce organizaci opustí hned po splnění úkolu. Obvykle jde o poradce specialisty v takových oborech, jako je informatika, organizace administrativních prací apod. Někdy mohou firmy najímat poradce pro dočasný výkon řídicí funkce, zejména pokud hledají vhodného pracovníka a potřebují okamžitě vyřešit dočasnou situaci.

#### **2. Získání informací**

Často si klient od poradce přeje získat lepší, úplnější a spolehlivější informace. Může jít o informace potřebné k vyhodnocení nového trhu nebo pro porovnání výkonnosti podniku s konkurenčním podnikem, ať už u nás nebo v zahraničí. Předpokladem ovšem je, aby poradenská firma takové informace už měla ve svých databázích, nebo aby je měla možnost získat. Tato informační funkce je velmi důležitá, protože zejména pro menší firmy je sběr všech informací, které mohou být pro jejich podnikání relevantní, velmi obtížné.

### **3. Navázání nových podnikatelských kontaktů a spojení**

Klienti se na poradce mohou obracet také při hledání nových podnikatelských kontaktů, agentů, dodavatelů, partnerů pro společné podnikání atd. Úkol poradce může spočívat nejen v nalezení vhodných osob nebo organizací, ale také ve vyhodnocení jejich vhodnosti a doporučení pro výběr.

### **4. Získání nestranného odborného stanoviska**

Díky své objektivitě a nezávislosti může poradce poskytnout nestranný názor vedoucím pracovníkům podniků v případech, kdy se nabízejí různá řešení a vedení podniku nemá dostatek odborných znalostí nebo se domnívá, že jeho názory nejsou nestranné. Může jít například o posouzení závažného rozhodnutí, před kterým se podnik nachází.

### **5. Identifikace, diagnóza a řešení problémů**

Diagnostické nástroje a dovednosti tvoří hlavní část arzenálu poradce, klienti proto využívají poradce, aby například stanovili diagnózu podniku a vyhodnotili jeho silné a slabé stránky, aby analyzovali tržní trendy a posoudili konkurenční pozici podniku nebo aby identifikovali a analyzovali problémy v nějaké oblasti řízení. Diagnóza může být zaměřena na podnik jako celek nebo jen na nějaký úzký problém.

### **6. Vypracování a zavedení nových metod a systémů**

V této skupině je zachycena celá škála poradenských zásahů. Mnozí klienti využívají poradenské služby za účelem modernizace organizačních, evidenčních, plánovacích a kontrolních metod a systémů. Systémy mohou být standardní, nebo vytvořené na míru pro klienta. V poslední době často dochází k používání systémů, na které má poradenská firma autorská práva.

### **7. Plánování a realizace organizační změny**

Jeden z dalších případů, kdy je nutná pomoc poradce, je v situaci, kdy podnik stojí před nevyhnutelnými organizačními změnami. Organizační změny u lidí často vyvolávají napětí, protože ovlivňují jejich zakořeněné vztahy a pracovní návyky, a tím vzniká odpor ke změně. Úkolem poradce je zjistit potřebu změny, vypracovat strategii změny, vybrat a

aplikovat správné postupy, vyhodnotit dosažený pokrok, apod. Může však také poskytnout odbornou pomoc i v oblasti mezilidských vztahů, konfliktů či v otázce motivace.

### **8. Školení a příprava řídicích pracovníků a personálu**

Školení se v poradenství obvykle poskytuje ve spojení s další službou poradce a na její podporu. Existuje mnoho způsobů, jak poradenství a školení kombinovat. Školení je ale také možno zorganizovat nezávisle na jiných poradenských činnostech. Poradce může být požádán, aby vedl výcvikový kurs nebo pracovní seminář pro určitou skupinu pracovníků.

### **9. Nové typy poradenských služeb**

Objevují se nové typy poradenských služeb, jako např. propojení poradenství s vydavatelskou činností, poradenství přes internet či po telefonu. [19]

## **2.3 Důvody využívání poradců**

Důvody pro využívání poradců se liší v závislosti na typu podnikání, vývoji ekonomiky atd. Poczatková a kol. (2014) uvádí tyto nejčastější důvody:

- **Zvědavost:** Někteří vedoucí pracovníci zvou poradce do svého podniku čistě ze zvědavosti, aniž by sledovali nějaký konkrétní cíl. Pozvou ho kvůli jeho vynikající pověsti, přestože nepředpokládají, že přijde na něco užitečného,
- **Nejistota:** Běžnějším důvodem, proč jsou poradci zváni do podniku je ten, že má manažer pocit nejistoty. Může to být způsobeno nedostatkem informací, vyostřením situace v podniku, rostoucí agresivitou konkurence aj. Oslovení poradce mu přináší úlevu.
- **Potřeba mít alibi:** Někteří manažeři se obracejí na poradce z toho důvodu, aby jim poskytl alibi. Zvláště v případech, kdy jde o nepopulární rozhodnutí, které s největší pravděpodobností vyvolá kritiku a odpor, se manažeři odvolávají na externí odbornou autoritu, aby své rozhodnutí zdůvodnili.
- **Zlepšení dosahovaných výsledků:** Hlavním a převažujícím důvodem je odhodlání vedení podniku zlepšit dosahované výsledky a výkonnost podniku. Cíl může být zaměřen jak na přítomnost – hledání způsobu jak zabránit začínajícímu zhoršování výkonnosti nebo hledání nápravného opatření v případě, kdy již ke zhoršení došlo; tak do budoucnosti – hledání nových podnikatelských příležitostí či vypracování střednědobých a dlouhodobých strategií.

- **Učení:** V dnešní době narůstá význam tohoto důvodu pro spolupráci s poradcem. Projekty často sledují dvojí účel. Nejprve jde o vyřešení nějakého konkrétního problému s využitím znalostí poradce a následně o přenos těchto znalostí na určené pracovníky v podniku klienta. Stále častěji se však objevují situace, kdy je učení jediným důvodem spolupráce klienta s poradcem, jak již bylo zmíněno výše.
- **Další důvody:** Mezi další důvody patří nedostatek know-how nebo vlastní kapacity, neexistence potřebného vybavení, slabé kontakty, úspora času či peněz, ale také pocit důležitosti, napodobování ostatních, snaha přenést riziko na poradce atd. [19, 20]

Cohen (2005) uvádí tyto důvody pro najímání poradců:

**1. Potřeba lidí:** I velké společnosti mohou občas pociťovat nedostatek lidí. Mohou potřebovat pomoc v období přechodného pracovního vytížení nebo mohou potřebovat zvláštní dovednosti na krátké období nebo pro určitý projekt, kvůli kterému nemá smysl zaměstnávat odborníka na plný úvazek.

**2. Potřeba nových nápadů:** Poradce může pomoci také v případě, kdy má podnik problém, avšak zaměstnanci jsou s problémem natolik spojeni, že nemohou sami porozumět všem aspektům a souvislostem. V takovém případě se vyplatí najmout si odborníka zvenčí, který dokáže odhlédnout od okolností a určit hlavní problém.

**3. Politika společnosti:** Někdy může dojít k situaci, kdy je řešení problému známé, ale z různých politických důvodů ho ti, kdo o něm vědí, nesmí předložit. Tato situace se dá vyřešit najmutím poradce, u něhož se předpokládá, že bude nestranný a tudíž neovlivněn politikou společnosti.

**4. Potřeba zvýšení prodeje:** Podmínkou existence jakéhokoli obchodu je prodej. Pokud se společnost dostane do situace, kdy bude muset během krátkého období zvýšit svůj prodej, může se poohlízet po pomoci mimo svůj vlastní marketing.

**5. Potřeba kapitálu:** Každá společnost potřebuje peníze, nehledě na to zda se jedná o úspěšnou nebo začínající společnost. Poradce, který má zkušenosti s hledáním zdrojů kapitálu, je neustále žádaný.

**6. Vládní předpisy:** Všechny společnosti musí dodržovat vládní předpisy, jinak jim hrozí sankce či dokonce zavření podniku. Zájem je především o poradce, kteří nejen poradí, jak plnit tyto předpisy co nejlépe, ale zároveň poradí, jak minimalizovat negativní dopady na podnik a využít předpisy ke zlepšení chodu podniku.



**7. Potřeba maximální efektivity:** Aby nebyl podnik vytlačen z trhu konkurencí, musí pracovat co nejefektivněji. Poradce pak může navrhnout způsoby, jak efektivitu zvýšit.

**8. Potřeba diagnostiky problému a nalezení řešení:** Poradci, kteří jsou schopní v oblasti diagnostiky problémů a ve vyhledání jejich řešení, jsou velmi žádáni. Čím obecnější problém a čím lépe jej dokážou vyřešit, tím větší o ně bude zájem.

**9. Potřeba vzdělávání zaměstnanců:** Dnešní doba je plná změn, fungování podniků se stává komplexnějším, vývoj jde neustále kupředu. Pracovníci ve všech funkčních oblastech podnikání potřebují soustavné vzdělávání v průběhu svého zaměstnání.

**10. Potřeba komplexní změny společnosti:** Může také dojít k situaci, kdy banka nebo skupina investorů povolá poradce, aby zachránil společnost před nebezpečím úpadku. Společnost se ocitá v extrémních podmínkách a vyvstává potřeba poradce, který provede kompletní změnu společnosti.

**11. Počítače a zpracování dat:** Technologický pokrok na poli informačních technologií znamená příležitost pro nový druh poradenství. Vzhledem k tomu, že počítače tvoří nedílnou součást většiny podnikatelských aktivit, nelze opominout ani tuto oblast. [4]

Na závěr této podkapitoly zmiňme i některé možné důvody pro to, že firmy **nehledají** pomoc poradců. Často jde o tyto důvody: poradci jsou drazí, nespolehliví, neumí se zákazníci vhodně jednat, nejsou skutečnými poradci, klienti nejsou na poradenství zvyklí, klienti neumí s poradci jednat atd. [19]

## 2.4 Kdo je to poradce

Zjednodušeně lze říci, že poradce je někdo, kdo za úplatu poskytuje rady nebo jiné služby profesionálního nebo poloprofesionálního charakteru. [4]

Poradci však nevedou organizaci a nemají pravomoc přijímat rozhodnutí místo řídících pracovníků. Nemají pravomoc rozhodovat o změnách a zavádět je, veškerou odpovědnost z přijetí rozhodnutí nesou zákazníci. [20]

Block (2007) používá pro vymezení poradce tuto definici: „Poradce (konzultant) je člověk, který má ze své pozice určitý vliv na další osoby, skupiny lidí nebo organizaci, postrádá však přímou moc k uskutečnění změn či k implementaci navržených programů.

Přímou odpovědnost za realizaci kroků nese manažer. V okamžiku, kdy na sebe berete tuto odpovědnost, vystupujete jako manažer.“ [3, s. 24]

Kubr (1994) definuje poradce takto: „Termín poradce je druhovým označením a lze jej použít pro všechny osoby nebo organizace, jež radí, jak rozhodovat. Tato rada může nabývat mnoha různých forem a může se týkat jakékoli lidské činnosti nebo oboru zájmu. Poradcem se může nazývat kdokoli – pokud ovšem najde někoho, kdo je ochoten jeho radám naslouchat.“ [14, s. 17]

Zároveň ale Kubr (1994) vymezuje čtyři kritéria, která musí poradce splňovat:

1. Poradce nabízí a poskytuje něco, co klient nemá, ale chce to získat. Může jít o různé oblasti znalostí a zkušeností, nebo know-how pro podnikání nebo řízení. Poradce musí při práci pro klienta věnovat danému problému celou svou pozornost.

2. Poradce je člověk, který ví, jak s klientem spolupracovat a jak mu pomoci identifikovat a vyřešit jeho problémy. Kromě toho, že je poradce expertem v určité oblasti řízení, musí mít do určité míry také psychologické, sociologické a komunikační dovednosti.

3. Poradce je nezávislý a objektivní rádce. Musí být ochoten říci klientovi pravdu a poskytnout mu zcela nezájaté stanovisko, aniž by bral v potaz následky, které z toho pro něj mohou vyplynout.

4. Poradce je člověk, který se řídí pravidly profesionální etiky a profesionálního chování. Může se jednat o osobní pravidla poradce nebo o oficiální kodex asociace poradců. Klient si vždy musí být jistý, že je k němu poradce zcela upřímný a že jeho hlavním cílem je služba zájmům klienta. [14]

Poczatková a kol. (2014) dodávají, že poradce by měl být garantem etiky a **kultury**. Poradce dodržuje pravidla etického chování (od oblékání až po dodržování tabu, kterým je nutno se vyhnout). Poradce ctí status, resp. kodex poradenství svého oboru nebo asociace (nepomlouvá kolegy apod.). Poradce musí udržovat vysokou míru společenského kontextu v prostředí, ze kterého vyšel a ve kterém působí (musí ctít veřejné zájmy domovské země a veřejné zájmy země klienta). Poradce je na klientovi nezávislý. Poradce nenabízí to, co profesionálně neovládá. Nikdy neprozrazuje důvěrné informace. Nesmí zneužít informace klienta pro své obchodní zájmy. Honoráře poradenských služeb musí být předem a jasně stanoveny. Reklama poradenských služeb nesmí být křiklavá a dvojsmyslná. Poradce nebere

provize za klienty „dohozené“ kolegům. Poradce nepobírá od svých klientů diskonty, podíly z tržeb apod. [20]

Mezi poradci existují velké rozdíly ve vzdělání, zkušenostech, kompetenci či stylu práce. Vždy je ale nutné sladit profil poradce a požadavky klienta s charakterem řešeného problému. Osobnost poradce se opírá zejména o odbornou kvalifikaci, důležité jsou ale také interpersonální dovednosti, asertivní jednání, schopnost naslouchat, umění konfrontace apod. Poradce musí umět zhodnotit situaci a upřímně a objektivně doporučit, co zákazník potřebuje. Proto je důležitá nestrannost poradce – ten musí být naprosto nezávislý. [14, 20]

Nezávislost poradce spočívá ve čtyřech oblastech: Především jde o **finanční nezávislost**. Poradce nesmí mít žádný zájem na postupu, který si klient zvolí. Je nepřípustné, aby dal poradce doporučení ke koupit zařízení či jiných komodit od firem, na kterých má zájem. Pak totiž přestává být poradcem a stává se dealerem. Důležitá je i **administrativní nezávislost**. Poradce není klientovým podřízeným, a proto nemůže být postihován jeho administrativními rozhodnutími. Dále je to **politická nezávislost**. Práci poradce by neměl nikdo ovlivňovat, a to ani prostřednictvím politické moci a styků, příslušností k politické straně apod. Nakonec zmiňme potenciální nezávislost (někdy také emocionální). Poradce si musí zachovávat svou nestrannost bez ohledu na přátelství, rodinné a jiné svazky, které existovaly před započatím práce nebo se objevily v průběhu práce na zakázce. [12]

Navíc nestačí, aby byl poradce pouze zkušeným odborníkem, musí také umět informace předat příjemným a hlavně srozumitelným způsobem. P. Block (2007) tvrdí, že pokud chce poradce odvádět skutečně dobrou práci, potřebuje mít troje dovednosti – odborné, interpersonální a poradenské. **Odborná kvalifikace a technické znalosti:** Základem je samozřejmě rozumět oboru, ve kterém se poradce pohybuje. Musí mít tedy jistou odbornou kvalifikaci – může jít o úzce zaměřenou vědeckou oblast, nebo o znalosti z nevědecké problematiky. **Interpersonální dovednosti:** Součástí poradenství je kontakt s jinými lidmi. K úspěšné spolupráci je třeba ovládat interpersonální dovednosti. Jedná se o schopnost vyjádřit své myšlenky a názory, umění naslouchat a projevit podporu, vyjádřit svůj nesouhlas a udržet vztah s druhým člověkem vůbec. **Poradenské dovednosti:** Každý projekt, bez ohledu na délku jeho trvání, prochází pěti různými kroky (jsou rozepsány v kapitole 2.11), které na sebe úzce navazují. Pokud některý z nich vynecháme, může to později přinést problémy, proto je třeba tyto kroky bravurně zvládnout. [3]

Kubr (1991) ve své knize uvádí, že stejně jako u každého jiného povolání ani zde neexistuje žádný dokonalý model, podle kterého bychom mohli změřit ideálního kandidáta. Existují však určité všeobecné vlastnosti, které bychom mohli najít u většiny úspěšných konzultantů a které odlišují profesi konzultanta od jiných povolání. Kvality, které konzultant potřebuje, můžeme rozdělit do dvou obecných kategorií – intelektuální vlastnosti a výjimečné osobní vlastnosti. Jedná se o tyto kvality:

### **1. Intelektuální schopnost**

(schopnost rychle a lehce se učit; schopnost pozorovat, akumulovat, vybírat a vyhodnocovat fakta; dobrý úsudek; schopnost indukce a dedukce; schopnost syntézy a zevšeobecnění; tvořivá představivost, originální myšlení)

### **2. Schopnost chápat lidi a pracovat s nimi**

(respektování jiných lidí, tolerance; schopnost předvídat a vyhodnocovat reakce lidí; snadné seznamování se s lidmi; schopnost získat si důvěru a respekt; zdvořilost a dobré mravy)

### **3. Schopnost komunikovat, přesvědčit a motivovat**

(schopnost poslouchat jiné lidi; dobré ústní a písemné vyjadřování a komunikace; schopnost učit a vychovávat lidi; schopnost přesvědčovat a motivovat)

### **4. Intelektuální a emocionální zralost**

(ustálené chování; nezávislost při utváření objektivních závěrů; schopnost odolat tlaku a žít se zklamáním a v nejistotě; schopnost pracovat v duševní rovnováze, v klidu a objektivním způsobem; sebekontrola a sebeovládání ve všech situacích; pružnost a schopnost přizpůsobení se změněným podmínkám)

### **5. Osobní energie a iniciativa**

(správná míra sebedůvěry; zdravá ambicióznost; podnikatelský duch; odvaha, iniciativa a vytrvalost)

### **6. Etika a statečnost**

(upřímná touha pomáhat jiným; extrémní zdvořilost; schopnost poznat omezenost kompetencí partnera; schopnost přiznat si chybu a učit se z chyb)

### **7. Fyzické a duševní zdraví**

(schopnost snášet specifické životní podmínky konzultantů pro oblast řízení) [18]

## **Generalisté vs. specialisté**

Zatímco velké poradenské firmy jsou běžně schopné pokrýt širokou škálu oblastí a funkcí řízení (tzv. *generalisté*), některé poradenské organizace nabízejí své odborné znalosti pouze v jedné nebo několika oblastech (tzv. *specialisté*). To může být způsobeno jak technickými důvody a omezenou velikostí společnosti, tak i úmyslem specializovat se pouze na určitý okruh služeb.

V poradenství se často diskutuje o otázce, jestli jak generalisté, tak i specialisté mají právo se nazývat poradci pro řízení. Objevují se názory, že skutečnými poradci mohou být pouze generalisté, jiní však nesouhlasí a oponují, že generalistům schází hluboké vědomosti nutné k řešení problémů současného obchodního podnikání. Optimum je spojení generalisty a specialisty. Opatření přijatá v oblasti jednoho specialisty často navazují na jiné oblasti, proto je nutné snažit se dívat na specifické problémy v širším kontextu. [20]

V současné době existuje výrazný trend k větší specializaci služeb poradenských firem. Klienti upřednostňují firmy, které se nevydávají za univerzální odborníky, ale disponují vhodnými specializovanými znalostmi a schopnostmi. Většina poradenských organizací uplatňuje dělbu práce mezi specialisty a generalisty. Zatímco specialisté se snaží držet krok s vývojem speciálních znalostí a dovedností, generalisté se obvykle zabývají činnostmi jakou jsou předběžné diagnózy, jednání se zákazníky, plánování a koordinace zakázky, předkládání konečných návrhů zákazníkovi apod. [20]

## **2.5 Provozování poradenství**

Poradcem se může stát kdokoli bez ohledu na pole jeho zájmu nebo kvalifikaci. Stačí si pouze zřídit živnostenský list. [20]

Živnost je dle Zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání vymezena jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených Živnostenským zákonem. K získání živnosti musí osoby splnit následující podmínky:

- a) dosažení věku 18 let,
- b) způsobilost k právním úkonům,

- c) bezúhonnost,
- d) předložení dokladu o tom, že fyzická osoba nemá daňové nedoplatky,
- e) předložení dokladu o tom, že fyzická osoba nemá nedoplatky na platbách pojistného na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Živnosti jsou v České republice rozděleny do dvou základních kategorií, a to na živnosti ohlašovací a živnosti koncesované. Živnosti ohlašovací se dále dělí na živnosti volné, vázané a řemeslné. Většina oblastí poradenství spadá pod živnost volnou (např. IT poradenství, finanční poradenství), existují ale oblasti, které označujeme jako živnost vázanou (např. psychologické poradenství a diagnostika). [2]

### **Živnost volná**

Mezi živnosti volné spadají takové živnosti, které opravňují k výkonu činností, pro jejichž provozování Živnostenský zákon nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. K získání živnostenského oprávnění musí být splněny pouze všeobecné podmínky provozování živnosti. [34]

### **Živnost vázaná**

U těchto živností je kromě všeobecných podmínek navíc nutné splnit podmínku odborné způsobilosti. Ta se prokazuje doklady stanovenými v druhé příloze k Zákonu o živnostenském podnikání. V zmíněné příloze jsou uvedeny všechny vázané živnosti. [34]

Příloha č. 2 vymezuje dva předměty podnikání vztahující se k poradenství a k nim odbornou způsobilost:

1. Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence:
  - a) vysokoškolské vzdělání a 3 roky praxe v oboru, nebo
  - b) vyšší odborné vzdělání a 5 let praxe v oboru, nebo
  - c) střední vzdělání s maturitní zkouškou a 5 let praxe v oboru, nebo
  - d) osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a 5 let praxe v oboru.

## 2. Psychologické poradenství a diagnostika:

- vysokoškolské vzdělání ve studijním oboru psychologie; v případě jednooborového studia 1 rok praxe v oboru a v případě víceoborového studia 3 roky praxe v oboru. [34]

Je dobré si uvědomit, že účetní profese není v současnosti v České republice regulována žádným speciálním zákonem, účetní poradci podnikají na základě živnostenského zákona. Naproti tomu daňové poradenství je v České republice regulovaná činnost, upravená zákonem č. 523/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců, v aktuálním znění. [32]

K výkonu profese daňového poradce jsou oprávněny pouze fyzické osoby zapsané do seznamu daňových poradců nebo právnické osoby, které tuto činnost vykonávají pomocí daňových poradců, a zároveň ji mají zapsanou do obchodního rejstříku jako předmět svého podnikání. Aby mohla být fyzická osoba zapsána do seznamu daňových poradců, musí splňovat podmínky zákona č. 523/1992 Sb., a zároveň složit náročnou kvalifikační zkoušku. Tato zkouška slouží jako důkaz jeho odborné kvalifikace, tj. komplexní znalosti celého daňového systému. Podmínky zkoušky jsou upraveny zákonem č. 523/1992 Sb. a zkušebním řádem Komory daňových poradců ČR, který komora vydává ve spolupráci s Ministerstvem financí ČR. [32]

K tomu, aby mohla vykonávat daňové poradenství právnická osoba, jej musí mít zapsáno jako předmět podnikání v obchodním rejstříku. Právnické osoby nejsou členy Komory, jsou však Komorou evidovány ve zvláštním seznamu. Také u nich je nezbytná vysoká odborná kvalifikovanost poradců, s jejichž pomocí nebo jejichž prostřednictvím tuto činnost vykonávají. [32]

Nad činností daňových poradců vykonává dohled Komora daňových poradců ČR v Brně. [32]

## 2.6 Typy poradenských organizací

Podobně jako všechny ostatní podniky, můžeme i poradenské společnosti dělit podle velikosti. K třídění podniků můžeme využít například klasifikace dle legislativy EU,

jak ji uvádí Synek a kol. (2015). Ti dělí poradenské služby v závislosti na počtu zaměstnanců, ročním obratu a celkové výši, jak uvádí Tab. 2.1:

Tab. 2.1: Klasifikace podniků dle legislativy EU

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
<b>Střední</b>	< 250	≤ 50 milionů EUR	≤ 43 milionů EUR
<b>Malé</b>	< 50	≤ 10 milionů EUR	≤ 10 milionů EUR
<b>Mikro</b>	< 10	≤ 2 milionů EUR	≤ 2 miliony EUR

Zdroj: SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

Cohen (2005) dělí poradenské společnosti i podle dalších aspektů, jako je např. jejich velikost, typ klientů, pro které pracují, či lokalita, v níž působí. Tyto zahrnují:

- nadnárodní všeobecné manažerské společnosti,
- velké účetní společnosti s poradenskými divizemi (poradenství poskytují jako vedlejší činnost ke svým hlavním účetním aktivitám),
- funkčně specializované společnosti (specializují se v určité specifické oblasti podnikání),
- oborově zaměřené společnosti (zabývají se pouze určitým průmyslovým odvětvím nebo určitým typem operací),
- společnosti veřejného sektoru (specializují se na poradenství primárně pro vládu – státní správu – nebo neziskové organizace jako jsou univerzity nebo nemocnice),
- takzvané „nádrže myšlenek“,
- regionální a lokální společnosti (působí pouze na určitém a omezeném geografickém území),
- výhradní praktici,
- speciální společnosti mimo oblast obchodu (mohou poskytovat poradenství v oblasti zdraví, oblékání, etikety apod.). [4]



Podobným způsobem člení poradenské firmy i Poczatková a kol. (2014). Ve své publikaci uvádějí tyto hlavní typy poradenských organizací:

- velké mnohofunkční poradenské firmy – zabezpečují komplexní služby především pro velké společnosti, často se jedná o nadnárodní společnosti s pobočkami v různých státech,
- malé a střední poradenské firmy – poskytují všeobecné nebo specializované poradenství zejména pro malé a střední firmy v omezené geografické oblasti,
- organizace poskytující zvláštní technické služby – zaměřují se na strategické analýzy, výzkum a vývoj, benchmarking, prognózování, modelování apod., využívají špičkové technické a programové vybavení,
- interní poradenské jednotky – působí zejména v rámci vlastní firmy, ale mohou poskytovat i externí poradenské služby,
- poradenská oddělení ve vědeckých a výzkumných ústavech, veřejných institucích a na univerzitách – fungují za účelem podpory regionálních resp. specializovaných poradenských subjektů,
- nezávislí poradci – poskytují poradenství především pro malé podniky a soukromé podnikatele, může jít o generalisty i specialisty,
- netradiční dodavatelé poradenských služeb – poradenství v tomto případě není hlavní funkcí, ale funguje jako doplněk k výrobkům a službám. [20]

## 2.7 Poradenský proces

Každý projekt, jak již bylo zmíněno výše, prochází pěti různými kroky, které na sebe úzce navazují a jsou nezbytné pro plánování a provedení žádoucích změn. Těmto krokům obvykle říkáme poradenský proces a většinou zahrnuje pět postupných fází: *vstup*, *diagnózu*, *návrh řešení*, *realizaci* a *skončení*. V literatuře můžeme najít mnoho jiných modelů, ale jejich rozdíly jsou většinou sémantické (používají jiné termíny) nebo strukturní (proces je členěn do většího počtu fází). Základní logika je však stejná. Pro příklad uveďme členění poradenského procesu podle Blocka (2007):

1. Úvodní jednání a domlouvání kontraktu (kontraktování)
2. Objevování a dialog
3. Zpětná vazba a rozhodnutí jednat
4. Angažování a implementace

5. Rozšíření procesu na jiné oblasti, jeho opakování nebo ukončení [3, 20].

### **Vstupní fáze**

Jedná se o přípravnou a plánovací fázi. V této fázi začíná poradce pracovat s klientem, probíhají jejich první kontakty, rozhovory o tom, jak může poradce klientovi pomoci, předběžná analýza problému, vypracování návrhu projektu, projednání a podpis poradenské smlouvy. Tato část je velmi důležitá, neboť vytváří základnu pro vše, co bude následovat – další fáze budou ovlivněny tím, jak kvalitně byla provedena koncepční práce, ale také kvalitou vztahu, který poradce s klientem navázal. [20]

### **Diagnóza**

V tomto kroku dochází k hloubkové diagnóze problému, založené na zjištěných a vyhodnocených faktech. Poradce a klient společně zjišťují, co je třeba změnit, v čem spočívá hlavní problém. Na základě výsledků z této fáze se určí, jak zaměřit práci poradce, aby vedla k žádoucím výsledkům. [20]

### **Návrh řešení**

Tato fáze si klade za cíl řešení problému. Poradce pracuje na řešeních, vyhodnocuje alternativy, vypracovává plán realizace změn a prezentuje návrhy klientovi. Důležitým prvkem je zejména vypracování strategie a taktiky pro provedení změn, zejména pro vypořádání se s problémy, které pravděpodobně vyvolají odpor ke změně. [20]

### **Realizace**

Čtvrtá fáze poradenského procesu představuje test pro proveditelnost návrhů poradce. Nový systém je již dokončen a začíná se zavádět. Realizaci je velmi důležité sledovat, protože se mohou objevit nepředvídané problémy a překážky a chyby v plánování. Není možné předvídat každou událost, proto se při realizaci skutečnost často odchyluje od plánu. Z tohoto důvodu dávají profesionální poradci přednost tomu, aby byli nějakým způsobem do realizace jimi navržených změn zapojeni. Mnoho poradenských projektů však končí dříve, než dojde k samotné realizaci, což je způsobeno zejména nepochopením smyslu poradenství jako služby. [20]

### **Skončení**

V poslední fázi poradenského procesu je třeba vyhodnotit výkonnost poradce v průběhu jeho práce, zvolený přístup, provedené změny a dosažené výsledky. Na hodnocení se musí podílet jak klient, tak poradenská firma. V této fázi jsou také předloženy konečné zprávy a dochází k vypořádání vzájemných závazků. Může také dojít k vyjednávání o budoucí činnosti, pokud je zájem o pokračování spolupráce. [20]

## **2.8 Poradenství v čase**

V této části bude nejprve stručně nastíněn vývoj českého, resp. československého poradenství, poté budou zmíněny některé dostupné informace o poradenské oblasti, které by mohly být dále využity v praktické části.

### **2.8.1 Historie poradenství**

České (československé) poradenství se začalo rozvíjet až po roce 1989, do té doby neexistoval žádný soukromý sektor. Poradenství dříve prováděly celostátní instituce a resortní výzkumné a vzdělávací ústavy, na některých vysokých školách také vznikly samostatné fakulty řízení, které mohly sloužit jako základna poradenství v managementu. Nejednalo se však o klasické poradenství, ale o aktivity, které měly prokázat výhody třídního boje. Byly zaváděny celostátní programy úspor paliv, energie, zavádění robotizace a standardizace apod. a cesty k plnění vedly přes falšování výkaznictví, dvojí dokumentaci, dvoje normy výkonu atd. Tomu napomáhaly i vybrané výzkumné organizace, které byly bohatě dotované ze státního rozpočtu. [21, 9]

Konec revolučního období roku 1989 s sebou přinesl rozsáhlou privatizaci státního majetku. Na podporu tohoto procesu byly namísto českých výzkumníků, kterých bylo u nás několik tisíc, do ČR pozvány zahraniční poradenské organizace. Ty si na pomoc v pro ně neznámém socialistickém prostředí často tajně najímali české odborníky. [9]

Po roce 1990 došlo k tzv. boomu poradenských firem. Několik tisíc odborníků a manažerů nejen z významných výzkumných a vývojových pracovišť, ale i z výrobní sféry, odešlo do soukromého sektoru a vzali si s sebou know-how, které jejich zaměstnavatelé celá léta budovali. Díky revolučním změnám v informačních a komunikačních technologiích byla

devadesátá léta obdobím nebývalého růstu. Ve velkém se zakládaly „virtuální e-consultingové“ firmy, které fungovaly pouze prostřednictvím internetu, a do kterých se díky rychle rostoucím cenám akcií mohutně investovalo. Starší firmy brzy zjistily, že si nemohou dovolit stagnovat a začaly se restrukturalizovat, být pružnější, přeškolovat své zaměstnance, více se orientovat na internet a využívat příležitostí, které se nově nabízely. Euforie, kterou „nová éra“ ekonomiky vyvolala, opadla na konci devadesátých let, kdy došlo opět k ustálení poradenského trhu. [9, 15]

Od té doby prošlo poradenství celou řadou změn. Poradci jsou stále častěji zapojováni do realizace svých návrhů, dochází k větší spolupráci s klientem. Odměňování se neuskutečňuje jen na základě odpracovaného času a předložených návrhů, ale na bázi skutečných dosažených a měřitelných výsledků. Došlo k rozvíjení různých služeb, které dříve neměly s poradenstvím nic společného. Typickým projevem tohoto trendu se stal „outsourcing“, kdy poradenská firma od klienta přebírá určité činnosti, které si dříve klient zajišťoval sám. Také došlo k obrovskému propojení poradenství s informačními a komunikačními technologiemi a ke standardizaci služeb. [16]

Podle článku z roku 2005 s názvem „Management consulting v nově přistoupivších zemích“ se však tehdejší české poradenství dlouhodobě potýkalo se zásadními problémy. Na rozdíl od jiných zemí s fungující tržní ekonomikou se žádná vláda dostatečně nezajímala o vznik a působení poradenství a nepodporovala jej. Poradenství je u nás dosud tzv. volnou živností, poradce tedy může dělat kdokoli bez odborné způsobilosti. Tržní mechanismy situaci ještě zkomplikovaly a s pomocí zahraničních poradenských firem, které u nás v devadesátých letech působily, pověst poradenství ještě zhoršily. Podle autorů tento stav bohužel stále přetrvává a poptávka po poradenství zdaleka neodpovídá skutečným potřebám firem. [21]

Dnes je poradenství běžnou záležitostí jak pro začínající podnikatele, tak pro firmy, které již na trhu nějakou dobu působí. Před 15 lety byla velikost poradenského odvětví odhadována na 10 až 15 miliard dolarů ročně. Dnes dosahují pravděpodobně tržby z poradenství celosvětově 100 miliard dolarů ročně. Vzhledem k neustále se rychle měnícímu prostředí nejsou podnikatelé sami schopni sledovat nejnovější trendy a vyřešit veškeré své problémy, lze proto předpokládat, že zájem o poradenství se bude zvětšovat. Zaručenou

budoucnost má však jen takové poradenství, které bude pružně a rychle reagovat na nové změny a výzvy a nebude pozadu za nejnovějšími trendy. [17, 20]

### **2.8.2 Dostupné informace týkající se poradenství**

Na internetu lze najít nepřehledné množství informací týkajících se poradenství. Velká část z nich se zabývá poradenstvím pro fyzické osoby, jako například článek s názvem „Zájem o dluhové poradenství roste“ z roku 2008. Článek popisuje vzrůstající zájem lidí o informace týkající se dluhů. Tyto informace jsou zájemcům často poskytovány zcela zdarma v síti různých občanských poraden. Podle tohoto článku se lidé také zajímají o to, jak postupovat v případě majetkových sporů. Zjišťují si informace ohledně detailů v darovacích a pracovních smlouvách, také se více zajímají o ochranu svých práv nebo o odpovědnost za škodu na pracovišti. [36]

Mnohem zajímavější jsou pro tuto práci články týkající se evropských dotací. Článek z roku 2008, který nese název „Většina firem v ČR nemá zájem o evropské dotace“ uvádí, že pouze 31 % oslovených firem se zajímá o možnosti získání peněz z EU, avšak aktivně ještě dotace nevyužívají. Možnou příčinou je nedostatečná informovanost, jak naznačují výsledky průzkumu. Výsledky průzkumu komentovala ve své zprávě Komerční banka, pro kterou ho agentura uskutečnila. Podle tohoto průzkumu do roku 2008 využila financování ze strukturálních fondů zatím pouze každá šestá společnost. Odborník na strukturální fondy Petr Pažout naopak poukázal na rostoucí zájem o evropské dotace. Podle něj je podáváno více žádostí, než kolik může být uspokojeno. [30]

Neméně podnětné jsou výsledky průzkumu na téma „fondy a programy EU“, který uspořádala Česká podnikatelská reprezentace při EU ve spolupráci s portálem BusinessInfo.cz v roce 2005. Jedním z výsledků průzkumu bylo zjištění, že by 44% dotázaných manažerů by ocenilo pomoc při zpracování a přípravě projektové žádosti. 33 % zároveň uvádí, že by se měla zvýšit informovanost o strukturálních fondech i komunitárních programech. Zájem o poradenské služby externích konzultantských firem však projevila přibližně pouze čtvrtina (26 %) respondentů. Zkušenost s využitím externí firmy při přípravě projektu má zhruba čtvrtina firem (27 %), dvě třetiny z nich byly s prací spokojeny. [29]

Nejpřínosnějším pro tuto práci je průzkum, zveřejněný v časopise Poradenství č. 11 – 12/1997, který se zabýval využíváním poradenských služeb v malých a středně velkých podnicích. Tento rozsáhlý průzkum byl připraven a uskutečněn ve spolupráci s britskou firmou Segal Quince Wicksteed Ltd. (SQW). Tato firma zvítězila v tendru vypsaném britskou podpůrnou organizací Know How Fund na zakázku, jejímž cílem byla podpora českého poradenství. Tato podpora měla nemateriální charakter, šlo o předávání informací, technologií, zkušeností apod. Neméně důležité bylo i zjistit objektivní znalosti o situaci a postoje potenciálních zákazníků na poradenském trhu. [1]

Provedením průzkumu bylo po výběrovém řízení, zajištěném výhradně firmou SQW, vybráno 7 poradenských firem, členů Asociace pro poradenství (APP – viz níže), kteří měli za úkol vyplnit na základě rozvrhu dotazníky obsahující 44 údajů, získávané od představitelů vybraných firem. Tazatelé byli vybaveni dotazníkem, vypracovaným na základě obdobného dotazníku používaného firmou SQW. Bohužel ne vždy otázky odpovídaly realitě našeho prostředí. [1]

Konkrétní výsledky průzkumu budou rozebrány v části 4.5.1.

### **Asociace pro poradenství**

Asociace pro poradenství (zkráceně APP) funguje pod záštitou institutu IMC Czech Republic (Institute of Management Consultants). Posláním tohoto institutu je podporovat a rozvíjet profesionalizaci manažerských poradců, jako odpovědné profese. Institut je také garantem mezinárodně uznávaného certifikátu CMC (Certified Management Consultant) a připravovaných evropských standardů a ISO norem v oblasti manažerského poradenství. [28]

APP je profesní sdružení individuálních poradců a poradenských firem včetně osob, které mají zájem podporovat poradenství v ČR. Asociace byla založena v roce 1990. členem FEACO – Evropského sdružení národních poradenských asociací a ICMCI – Mezinárodní rady asociací manažerských poradců. Od roku 2007 APP patří mezi živnostenská sdružení Hospodářské komory ČR a je autorizovaným sdružením v oblasti poradenství. [28]

Hlavním posláním APP je pomáhat rozvoji i využívání profesionálního poradenství v České republice, přispívat k uplatňování a růstu poradenské profese i kvalifikační úrovni

poradců a také formovat a prosazovat etiku při nabízení a poskytování i využívání poradenských služeb. [28]

APP plní následující základní funkce:

- obhajuje zájmy poradenské profese vůči svému okolí (stát, nadstátní útvary),
- sdružuje odborníky a subjekty, které mají stejný názor na poradenskou problematiku a na činnost osob a subjektů zabývajících se touto problematikou,
- sdružuje poradenské subjekty, které zastávají stejné etické hodnoty poradenské profese – kodex poradce,
- sdružuje poradenské subjekty, které mají zájem sdílet určité společné činnosti a znalosti (školení a vzdělávání, know-how, sledování a sdělování nových poznatků, výměna zkušeností, vývoj nových postupů). [28]

### 3 Metodická část

Jelikož se praktická část této práce bude věnovat výzkumnému (dotazníkovému) šetření, bude v této části nejprve stručně popsána teorie výzkumu. Dále bude vymezen a podrobněji popsán proces výzkumu, který bude aplikován i v praktické části. Třetí podkapitola se bude věnovat metodám sběru informací a na závěr stručně přiblížíme některé logické metody.

#### 2.1 Výzkum

Dle Suryňka a kol. (2001) je výzkum „systematizované vědecké poznávání. Slouží k poznání, systematizaci a zařazení zkoumaných jevů, odhalení vztahů a funkcí, zjištění souvislostí a kauzálních vztahů. Je orientován na analýzu, poznání stavu, odhad změny a hledání nástrojů řízení.“ [25, s. 29]

Gavora (2000) definuje výzkum takto: „Výzkum je systematický způsob řešení problémů, kterým se rozšiřují hranice vědomostí lidstva. Výzkumem se potvrzují či vyvracejí dosavadní poznatky, anebo se získávají nové poznatky.“ [5, s. 11]

#### Výzkum – průzkum – šetření

Veřejnosti se často pletou pojmy „výzkum“, „průzkum“ a „šetření“. Reichel (2009) popisuje rozdíl mezi těmito pojmy takto: „**Výzkum** bývá většinou považován za obecnější, širší (či nejobecnější, nejširší) pojem. Označuje se jím dlouhodobá, plánovitá činnost, část poznávacího procesu ve vědě, zahrnující jak teoretickou, tak empirickou podobu či fázi. **Průzkum** bývá chápán jako jedna z etap výzkumu, která se odehrává v terénu, popř. jako samostatná, poměrně rutinní výzkumná akce bez podstatnějšího teoretického zázemí. Konečně **šetřením** je nazývána aplikace konkrétního výzkumného nástroje v terénu (např. dotazníkové šetření – tzn. sběr dat dotazníkem), obvykle realizovaná v rámci určitého průzkumu.“ [24, s. 26] Pro účely této práce budou pojmy „průzkum“ a „výzkum“ použity jako synonyma.



## Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Ve výzkumu pracujeme se dvěma druhy dat – kvantitativními a kvalitativními, podle kterých pak členíme i samotný výzkum. Punch (2008) popisuje data takto:

- kvantitativní data – data v podobě čísel (nebo měření),
- kvalitativní data – data nikoli v podobě čísel (ne vždy to ale znamená, že mají formu textu). [23]

Na základě tohoto popisu Punch (2008) uvádí tyto zjednodušené definice:

1. Kvantitativní výzkum je výzkum, kde data jsou v podobě čísel.
2. Kvalitativní výzkum je výzkum, kde data nejsou v podobě čísel. [23]

Kozel (2011) popisuje kvantitativní a kvalitativní výzkum podrobněji. **Kvantitativním** výzkumem se získávají data o četnosti výskytu, jeho účelem je tedy získat měřitelná číselná data. Naproti tomu **kvalitativní** výzkum pátrá po příčinách a snaží se zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. Ke zjištěným údajům je často potřeba psychologická interpretace. Konkrétní typ výzkumu se volí podle povahy problému a cíle šetření, možná je i kombinace obou přístupů. [13]

## 2.2 Proces výzkumu

Každý výzkum je jiný, protože ho ovlivňují různé faktory. Podobu výzkumu určují požadavky tazatele, použité metody, finanční a časové zdroje, jež jsou k dispozici, a zejména rozhodnutí, zda se bude provádět výzkum kvalitativní, kvantitativní nebo kombinace obou těchto typů. Ať už je však podoba výzkumu jakákoliv, v každém výzkumu existuje posloupnost několika kroků, které na sebe logicky navazují. Tyto kroky se označují jako proces výzkumu. [13, 22]

Bez ohledu na účel, za kterým se výzkum provádí, se proces každého výzkumu skládá ze dvou na sebe navazujících etap – z přípravné etapy a etapy realizační. Jednotlivé kroky (fáze) etap se mohou lišit podle konkrétního výzkumu. [13]

Hair a kol. uvádí členění procesu výzkumu v následujících krocích:

**1. Definování problému marketingového výzkumu**

1. Určit a vyjasnit potřebu informací managementu
2. Předefinovat rozhodovací problém na výzkumný problém
3. Stanovit cíle výzkumu a zvážit hodnotu informací

**2. Vývoj vhodného návrhu výzkumu**

4. Sestavit a zhodnotit návrh výzkumu a zdrojů dat
5. Charakterizovat vzorek respondentů a jeho velikost
6. Stanovit parametry šetření a jejich rozsah

**3. Realizace výzkumného šetření**

7. Sběr a zpracování dat
8. Analýza dat
9. Převedení datových struktur na informace

**4. Presentace výsledků**

10. Příprava a prezentace závěrečné zprávy [7]

Přibová a kol. (1996) popisují tyto kroky výzkumného procesu:

1. Určení cíle výzkumu, definování výzkumného problému; přínos výzkumu,
2. zdroje dat,
3. metody a techniky sběru dat,
4. určení velikosti vzorku,
5. sběr dat,
6. zpracování a analýza dat,
7. zpracování a prezentace závěrečné zprávy. [22]

Hague (2003) člení na tyto kroky:

1. Cíle,
2. plánování,
3. sběr dat,
4. analýza dat,
5. podání zprávy,
6. marketingová rozhodnutí. [6]

Pro účely této práce bude využito členění procesu výzkumu na tyto části, které budou dále podrobněji rozepsány:

1. Definování cíle výzkumu,
2. formulace hypotéz,
3. plán / plánování sběru dat,
4. předvýzkum a sběr dat,
5. zhodnocení výsledků výzkumu.

### **2.2.1 Definování cíle výzkumu**

Na začátku každého výzkumného projektu je nezbytné určit problém a na jeho základě jasně definovat cíl. Cíl výzkumu by měl vyjadřovat důvod, proč se k provádění výzkumu přistupuje. [6]

Zadavatel se na pracovníka výzkumu obrací s problémem, který má často tržní povahu. Na jeho základě výzkumník definuje výzkumný problém. Výzkumný problém nemusí být s problémem zadavatele, nicméně z něj vychází. Určuje nám, jakou problematikou se budeme zabývat a zároveň vysvětluje účel výzkumu, tedy proč se má výzkum provádět. [13]

Důležité je pochopit, v čem zadavatel spatřuje problém. Je to poměrně obtížná fáze, protože velmi záleží na komunikaci a spolupráci mezi zadavatelem a řešitelem výzkumného projektu. Ti mají často na řešený problém odlišný úhel pohledu. Podmínkou úspěchu je tedy těsná spolupráce zadavatele a pracovníka výzkumu, detailní diskutování problému, vyjasňování pojmů apod. [22]

Cíle výzkumu vycházejí z výzkumného problému a jsou vymezeny účelem výzkumu. Počet cílů by měl být přiměřený a zároveň musí být cíle realizovatelné. Výzkumné cíle se liší od cílů zadavatele. Říkají nám, co by měl výzkum především zjistit. Jejich definováním omezíme obsah výzkumu. Je to velmi důležitá část výzkumu, protože ostatní kroky procesu vycházejí z tohoto cíle. [6, 13]

### 2.2.2 Formulace hypotéz

Dalším bodem v procesu výzkumu je formulace hypotéz. Podle Kozla a kol. (2011) jsou hypotézy vyslovením předpokladů o povaze zjišťovaných vztahů, které si chceme výzkumem ověřit nebo vyvrátit. Počet hypotéz se může lišit podle konkrétního výzkumu. [13]

Reichel (2009) definuje hypotézu takto: „Hypotéza je domněnka, podmíněně pravdivý výrok o vztahu mezi dvěma či více jevy, o existenci nějakého faktu, fenoménu, procesu atd. a jejich příčinách, o jejich změnách atd. ... Svou formulací předjímá určitý stav (vztah mezi znaky apod.), který je možné zjišťovat a zkoumat, empiricky ověřovat.“ [24, s. 60]

Hypotézy mají dvě stránky – formální a obsahovou. Formální stránka hypotézy souvisí s faktem, že hypotézy představují tvrzení. Nejedná se tedy o otázky. Co se týče obsahu, hypotézy představují seznam předpokládaných odpovědí na hlavní otázky výzkumu. Zbořil (1998) uvádí, že nejčastější zdroje pro formulování hypotéz jsou:

- a) dřívější praktické zkušenosti,
- b) teoretické znalosti,
- c) dostupné statistické databáze,
- d) explorativní výzkum,
- e) přání zadavatele výzkumu. [27]

Princip hypotézy spočívá v ověřování souvislostí mezi proměnnými. Hypotézy nám pomáhají redukovat zjišťované informace, protože omezují výzkum na zkoumání možného. Také nám dopředu říkají, z jakých zdrojů budeme čerpat informace, čímž šetří naše finanční a časové zdroje. Díky nim je snazší vytvořit nástroje šetření (např. dotazník), jelikož hypotézy tvoří kostru těchto nástrojů. Napomáhají i lepší interpretaci výsledků, protože jsou základem pro závěrečná doporučení. V neposlední řadě minimalizují subjektivitu pracovníka výzkumu, protože jejich pravdivost či nepravdivost se potvrzuje bez ohledu na jeho mínění a přání. [13, 24]

Podle Kozla a kol. (2011) rozlišujeme hypotézy deskriptivní (popisné), které popisují konkrétní stav zjišťovaného jevu, a hypotézy explanační, jejichž cílem je vysvětlit nějaký jev a nalézt vztahy. [13]

Reichel (2009) člení hypotézy na vstupní (úvodní), pracovní a statistické. Vstupní hypotézy mají podobu obecné úvahy a není možné je bezprostředně verifikovat. Udávají jakýsi základní směr zkoumání. Pracovní hypotézy jsou konkretizací vstupní hypotézy a již vyjadřují vztahy mezi určitými vlastnostmi zkoumaných objektů. Statistické hypotézy jsou zpřesněním pracovních hypotéz. Tyto hypotézy již představují přesný výrok, který bude pomocí statistických testů potvrzen nebo vyvrácen. [24]

### **Testování statistických hypotéz**

Podstatou statistických testů je tzv. testování statistických hypotéz. Většina testů pracuje s tzv. nulovou hypotézou  $H_0$ . Nulová hypotéza představuje tvrzení, že mezi zkoumanými znaky neexistuje závislost. Oproti ní stojí tzv. alternativní hypotéza  $H_1$ , která předpokládá, že mezi znaky určitá závislost je a že tedy nulová hypotéza neplatí. [8, 13, 24]

Princip většiny testů spočívá v porovnání skutečně naměřených hodnot s teoretickým modelem jejich rozložení. Z něj jsou odvozovány tzv. kritické hodnoty testu, jejichž výše se řídí velikostí testovaného souboru a tzv. hladinou významnosti (signifikancí)  $\alpha$ . Hladina významnosti představu míru rizika, se kterou zamítneme pravdivý předpoklad nebo přijmeme nepravdivý. Nejčastěji pracujeme s hodnotami  $\alpha = 0,05$ , nebo  $\alpha = 0,01$  (tzn. 95 % nebo 99 % pravděpodobnost správnosti rozhodnutí). Pokud je vypočítaná charakteristika větší než kritická hodnota testu, pak nulovou hypotézu zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu. [8, 13, 24]

### **2.2.3 Plánování sběru dat**

Před započítím vlastní realizace výzkumu musíme sestavit konkrétní plán realizace výzkumu. Jedná se o zlomový okamžik, protože až na základě podmínek a informací v plánu uvedených se zadavatel rozhodne, zdá má o spolupráci zájem. [13]

Stejně tak jako každý problém a cíle výzkumu jsou odlišné, i každý plán výzkumu musí být speciálně vypracován pro konkrétní případ. Měl by být definován jasně, stručně a srozumitelně, měly by v něm být uvedeny pouze konkrétní činnosti a neměl by být příliš dlouhý. [13]

Podle Kotlera (2007) by měl obsahovat především:

- definici zadání,
- typy dat, jež budou shromažďovány,
- způsob jejich sběru,
- metody jejich analýzy,
- vymezení úkolů pro jednotlivé pracovníky, vypracování časového harmonogramu činností,
- stanovení kontrolních mechanismů,
- rozpočet výzkumného projektu. [11]

### **Typy dat a zdroje dat**

Samozřejmě je nezbytné ujasnit si, které typy dat budeme shromažďovat a z jakých zdrojů budeme čerpat. Základním rozhodnutím je výběr mezi primárním a sekundárním výzkumem. Jednotlivým typům dat, ze kterých vychází rovněž dělení výzkumu na primární a sekundární, je věnována část 2.3.1. Přestože ve fázi plánování existuje určitá nejistota ohledně předpokládaného výsledku sekundárního výzkumu, fáze sekundárního výzkumu se vysoce doporučuje. Sekundární výzkum je levnější a rychlejší než primární výzkum, navíc u mnoha projektů mohou být cíle výzkumu úplně nebo z většiny dosaženy na základě informací, které jsou volně dostupné. Po dokončení sekundárního výzkumu můžeme přejít k primárnímu výzkumu, abychom doplnili chybějící informace. [6]

### **Metody sběru dat**

Další rozhodnutí, které je třeba učinit, se týká typu prováděného výzkumu, zejména zda se bude jednat o výzkum kvantitativní nebo kvalitativní (oba typy byly popsány v části 2.1). V závislosti na typu výzkumu vybereme metodu sběru dat, která bude použita (metodám kvantitativního výzkumu, který je předmětem praktické části této práce, se bude věnovat část 2.3.), typ konkrétní metody (např. osobní dotazování, telefonické apod.), také nástroj pro získávání dat (např. dotazník) a jeho parametry (počet a typ otázek aj.). [13]

Existuje několik různých nástrojů, které můžeme využít při dotazování a které nám pomáhají při zjišťování potřebných údajů. Nejznámějším a nejpoužívanějším z nich je dotazník

## Dotazník

Dotazníky mají podobu papírových nebo elektronických formulářů se sérií otázek, na které respondenti odpovídají; často obsahují také varianty odpovědí na tyto otázky. Jedná se vlastně o způsob psaného řízeného rozhovoru. Oproti rozhovoru je však časově méně náročný, protože umožňuje získat data od velkého počtu respondentů současně. Často také nepotřebujeme tazatele, což šetří náklady. Další výhodou dotazníku je menší možnost ovlivnění respondentů v jejich odpovědích tazatelem a také subjektivně větší pocit „anonymity“ respondenta. Nevýhodou je naopak horší kontrola toho, kdo dotazník vyplňuje a jak pravdivě. Respondenti mohou také některé otázky přeskočit či ukončit dotazování předčasně. [13]

Podle Kozla a kol. (2011) spočívá význam dotazníků ve čtyřech oblastech:

- získává informace od respondentů,
- poskytuje strukturu rozhovoru a usměrňuje jeho proces,
- zajišťuje jednotnou šablonu pro zapisování odpovědí,
- ulehčuje zpracování dat. [13]

Konkrétní podoba dotazníku se liší v závislosti na typu dotazování (např. osobní, telefonické apod.), existují však určitá pravidla platná pro všechny druhy dotazníků. **Délka dotazníku** závisí zejména na zkoumaném tématu a cílech výzkumu, záleží ale i na vztahu respondenta k tématu dotazníku. Zpravidla by však **počet otázek** neměl přesáhnout hranici dvaceti otázek. Také **délka vyplňování** by měla být kratší, ideálně deset minut, maximálně pak dvacet. V opačném případě hrozí nebezpečí, že respondent vyplňování dotazníku ukončí předčasně. Návratnost dotazníků můžeme zvýšit také tím, že využijeme menší formát papíru. [13]

Důležité je samozřejmě to, aby byl dotazník srozumitelný a text přehledně uspořádaný, aby se v něm dalo snadno orientovat. Také musíme respondentům poskytnout dostatek variant odpovědí, abychom jim vyplňování co nejvíce usnadnili. Velký důraz bychom měli klást i na formální úpravu dotazníku, pro lepší názornost můžeme použít také další aktivizující prvky (např. animace u online dotazníků apod.). V neposlední řadě je nezbytné, aby na sebe otázky logicky navazovaly, čímž se podpoří plynulost vyplňování. [13]

Kozel a kol. (2011) uvádějí, že dotazník se obecně skládá z těchto tří částí:

1. Hlavička dotazníku s vysvětlením cíle výzkumu, způsobu vyplnění dotazníku atd.
2. Tématicky ucelené oddíly otázek včetně odpovědí.
3. Poděkování a pokyny k odevzdání. [13]

Každý dotazník by měl začít názvem. Do názvu je vhodné umístit téma výzkumu. Zejména u online dotazování následuje úvodní, tzv. společensko-motivační rubrika, jejíž součástí je oslovení respondenta a požádání o vyplnění dotazníku, vysvětlení cíle výzkumu a jeho důležitost, zdůraznění důležitosti respondenta a jeho motivování k odpovědím, osvětlení výběru respondentů, příslibení anonymity a nezneužití poskytnutých dat, instruktáž k vyplňování dotazníku, zdůraznění naléhavosti rychlé odpovědi, poděkování za spolupráci a podpis, případně představení výzkumného týmu. Důležité je zejména správné vysvětlení, jak má respondent dotazník vyplnit. Poté můžeme přistoupit k řazení jednotlivých otázek. [13]

Pořadí otázek souvisí s logickou strukturou dotazníku. Otázky by měly být ve vzájemném kontextu. Na začátku bývají v dotazníku **úvodní otázky**, které mají získat důvěru respondenta a přimět ho ke spolupráci. **Filtrovací otázky** nám umožní docílit toho, aby na konkrétní otázku odpovídali pouze ti respondenti, od kterých chceme získat požadované informace. **Věcné** (tématické) **otázky** se týkají věcné podstaty řešeného problému. K obecnějšímu vybavování z paměti slouží **zahřívací otázky** a na ně navazují **specifické otázky**. **Citlivé otázky** umísťujeme až do závěrečné části, abychom respondenta neodradili od vyplňování. Jako poslední jsou uvedeny **identifikační otázky**, které slouží ke zjištění základních charakteristik respondenta. Na konci dotazníku respondentovi znovu poděkujeme a zároveň zde můžeme uvést pokyny k odevzdání vyplněného dotazníku. Před započítáním šetření je vhodné ověřit kvalitu dotazníku na malém vzorku respondentů. [13]

### Organizace sběru dat

Zde bychom měli stručně popsat kdo, kdy, kde a od koho bude data sbírat. Mělo by zde být uvedeno místo sběru dat a období, kdy bude sběr probíhat. Pokud má sběr více fází, je nutno rozepsat, podle jakých kritérií bude časové období vymezeno. Dále musíme uvést, kdo a v jakém počtu bude data sbírat a uvést funkci, odbornost nebo specializaci těchto osob. [13]



Významný vliv na kvalitu získaných informací má vymezení výběrového vzorku respondentů. Musíme určit, kdo představuje základní soubor, kolik má členů a jak a kolik respondentů budeme vybírat.[13]

Pokud nebudeme provádět vyčerpávající šetření všech členů základního souboru, měli bychom provést náhodný výběr, aby splněna podmínka reprezentativnosti výběru. Náhodný výběr je takový výběr, kdy všichni prvky základního souboru mají stejnou pravděpodobnost, že stanou prvky výběrového souboru. Nejčastěji se můžeme setkat s náhodným výběrem prostým, stratifikovaným, skupinovým a vícestupňovým. Zatímco při **prostém náhodném výběru** jsou jednotliví respondenti vybíráni přímo z celkového základního souboru, u **vícestupňového náhodného výběru** nejprve náhodně vybereme některé dílčí soubory a z nich pak náhodně vybereme respondenty. U **stratifikovaného výběru** si nejprve základní soubor rozdělíme na dílčí soubory (tzv. „segmenty“ neboli „straty“) a poté vybíráme respondenty náhodně ve všech segmentech. Při **skupinovém výběru** rozložíme opět základní soubor na několik dílčích souborů, náhodně některé vybereme a z těch pak vybereme všechny členy. [13]

Poslední důležitou částí je finanční náročnost projektu. Cena výzkumu hraje samozřejmě velkou roli. V plánu je obvykle vypočtena celková částka projektu a částka na oslovení jednoho respondenta. [13]

#### **2.2.4 Předvýzkum a sběr dat**

Před samotným započítáním realizační fáze bychom měli provést tzv. předvýzkum. Předvýzkum má velký význam, protože v této fázi ještě můžeme napravit nedostatky, které jsme přehlédli, a tím si ušetřit značné potíže i náklady, které by nám u špatně provedeného výzkumu později vyvstaly. Provádíme jej pomocí malé skupiny respondentů, kteří zhodnotí naše počínání ze svého úhlu pohledu a mohou nám pomoci odhalit chyby a nasměrovat nás správným směrem. [13]

Následně dochází k vlastnímu sběru dat. Sběr dat probíhá na základě předem připraveného plánu, který byl popsán výše. [13]

### **2.2.5 Zhodnocení výsledků výzkumu**

Poslední fází námi vymezeného procesu výzkumu je zhodnocení výsledků. Před zhodnocením výsledků dochází k celé řadě činností, kterými se data upravují a uspořádávají do své konečné podoby. Jde o činnosti jako je kontrola a úprava dat, jejich třídění a kódování, analýza dat včetně provedení výpočtů závislostí, ověřování statistických hypotéz aj. Následně dochází k vizualizaci dat, kdy data přehledně znázorňujeme pomocí různých grafů a tabulek. Zahrnujeme zde i zhodnocení a interpretaci výsledků a formulaci závěrečných doporučení. [13]

## **2.3 Metody sběru informací**

K tomu, abychom mohli zhodnotit zájem firem o poradenské služby, musíme nejprve získat potřebné informace. K dispozici máme celou řadu metod. Nejprve tedy popíšeme, co vymezuje pojem „informace“ a následně si rozebereme jednotlivé metody kvantitativního výzkumu.

### **2.3.1 Informační zajištění výzkumu**

Informace jsou podle Kozla a kol. (2011) uspořádaná data, která můžeme zakoupit v podobě studií nebo je nalézt ve výstupních tabulkách a grafech. Výzkumem se nejprve zjišťují data, která nám složením do celkového obrazu tvoří informaci. [13]

Prvotní data získáváme z různých databází a již uskutečněných průzkumů. Obecně je důležité je, aby náklady na získání informací nepřevýšily jejich hodnotu, příliš mnoho informací navíc snižuje naši schopnost se rozhodnout. Proto se hledají stále nové způsoby, jak co nejefektivněji najít relevantní informace, jak s nimi pracovat a jak je vyhodnocovat. Toto chování se nazývá „optimální informační chování“. [13]

Aby byla získaná informace užitečná, musí splňovat tato kritéria:

- úplnost,
- pravdivost a relevance,
- srozumitelnost,

- přesnost a konzistence,
- objektivnost,
- aktuálnost a včasnost,
- odpovídající podrobnost,
- míra spolehlivosti,
- kontinuita,
- příznivá cena. [13]

## **Typy informací**

Informace můžeme rozlišovat podle mnoha hledisek. Dělíme je například podle:

- závislosti – závislé na sobě, nezávislé na sobě;
- času – stavové, tokové;
- charakteru jevu – kvantitativní informace, kvalitativní informace;
- obsahu – fakta, znalosti, názory, záměry, motivy;
- způsobu prezentace – numerické, textové, ostatní;
- zdroje dat – sekundární, primární;
- míry zveřejnění – veřejné, neveřejné, tajné. [13]

## **Primární a sekundární data**

Podle Příbové a kol. (doplnit) je rozdíl mezi těmito daty dán účelem, ke kterému byla shromážděna. „Sekundární data byla sebrána k jinému účelu, než je řešený projekt. Jsou přístupná veřejně buď zdarma nebo za úplatu. Primární data jsou shromažďována nově, na míru řešeného projektu. Patří zadavateli výzkumu, který je sám pořídil nebo nechal pořídít.“ [22, s. 35]

Výhodou sekundárních dat je jejich cena, která bývá podstatně nižší než u primárních dat, a také jejich snadnější dostupnost. Proto se nejprve zjišťují sekundární data. Pokud nejsou dostupná nebo jsou nedostačující, přistupuje se k získávání nových, primárních dat. [35]

### **2.3.2 Dotazování**

Podle Kozla a kol. (2011) „dotazování představuje metodu založenou na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem

podle předem předepsané formy otázek, jež slouží ke sjednocování podmínek a usnadnění zpracování výsledků. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu.“ [13, s. 175]

Rozlišujeme několik níže popsaných druhů dotazování, které se liší podle způsobu kontaktu. Jejich volba závisí na různých faktorech, např. na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, časových a finančních limitech atd. Jednotlivé typy se často navzájem kombinují. [13]

### **Osobní dotazování**

Osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s respondentem („tváří v tvář“). Jeho hlavní výhodou je existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem. Tazatel může respondenta motivovat k odpovědím, může používat různé názorné pomůcky pro lepší pochopení otázek, navíc může získat o respondentovi spoustu informací pozorováním. Tento typ dotazování má také nejvyšší návratnost. Nevýhody spočívají zejména v časových a finančních nákladech, úspěšnost navíc závisí na ochotě respondentů spolupracovat. [13]

V současnosti dochází stále častěji k situaci, kdy jsou tradiční papírové dotazníky nahrazovány elektronickými dotazníky, které respondent vyplňuje za přítomnosti tazatele. Jedná se o tzv. CAPI dotazování (Computer Assisted Personal Interviewing). [13]

### **Telefonické dotazování**

Tento způsob dotazování je často využíván zejména při zpětném volání zákazníků, dotazování ve firmách nebo při volání z databází. Jeho výhodou je rychlost, nižší náklady ve srovnání s osobním dotazováním, možnost hovor opakovat, větší pocit „anonymity“ respondenta a také možnost oslovit respondenty na větším území. Nevýhodou jsou vysoké nároky na soustředění respondentů, nemožnost pracovat s vizuálními pomůckami a v některých případech negativní postoj k tomuto typu dotazování. [13]

Trendem v této oblasti je tzv. CATI dotazování (Computer Assisted Telephone Interviewing), kdy dochází ke spojení telefonického dotazování s počítači a tím ke zrychlení zpracování odpovědí. [13]

### **Elektronické (online) dotazování**

Jedná se o nejmladší typ dotazování. Tzv. CAWI dotazování (Computer Assisted Web Interviewing) je založeno na využití internetu. Informace můžeme získávat od respondentů prostřednictvím dotazníků v emailech nebo umístěnými na webových stránkách. Hlavní výhodou je nízká finanční a časová náročnost, rychlost oslovení respondentů, absence potřeby tazatele, možnost využívání grafických pomůcek a v neposlední řadě taky jednoduchost zpracování dat. Za nevýhody můžeme označit horší důvěryhodnost odpovědí, nedůvěru k technologiím a obavy ze zneužití informací a také nízkou vybavenost počítači a internetem v některých oblastech. [13]

Aby zvýšily návratnost dotazníků, využívají firmy často různé motivační prostředky, jako např. zařazení do slosování o ceny, slevy na své produkty apod. [13]

### **Písemné dotazování**

Výhodou písemného dotazování neboli dotazování poštou jsou relativně nízké náklady a možnost oslovit konkrétní respondenty na širokém území. Respondent má navíc čas si svou odpověď v klidu promyslet. Nevýhodou je nízká návratnost. V současnosti se již tento typ téměř nepoužívá. [13]

### **2.3.3 Pozorování**

Přestože pozorování přináší velmi cenné informace, jde o značně podceňovanou metodu. Reichel (2009) definuje pozorování takto: „Vědecké pozorování je definováno jako technika sběru informací založená na zaměřeném, systematickém a organizovaném sledování smyslově vnímatelných projevů aktuálního stavu prvků, aspektů, fenoménů atd., které jsou objektem zkoumání.“ [24, s. 94]

Pozorování probíhá podle předem stanoveného plánu (scénáře), aby byla zabezpečena spolehlivost výsledků a aby se zabránilo možným zkreslením. Jeho hlavní předností je, že není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat a nevyžaduje žádný přímý kontakt se zkoumanými subjekty. Díky pozorování lze odhalit celou řadu souvislostí. Pokud navíc subjekt neví, že je pozorován, chová se spontánně, a tím zvyšuje výpovědní hodnotu

sledované skutečnosti. Stěžejní nevýhodou pozorování je jeho náročnost na tazatele, zejména na jeho schopnosti interpretace získaných dat. [13]

Pozorování lze dělit podle různých hledisek. Reichel (2009) člení pozorování třemi způsoby na:

- standardizované (striktně formalizované, předepsané), nestandardizované (s nízkým stupněm formalizace) a polostandardizované (některé aspekty lze standardizovat a některé ne),
- zúčastněné (pozorovatel vstupuje mezi zkoumané subjekty) a nezúčastněné (pozorovatel zůstává mimo sledovanou skupinu),
- zjevné (sledovaným osobám je známo, že jsou pozorovány) a skryté (sledovaným osobám není známo, že jsou pozorovány). [24]

### **Fiktivní nákup (Mystery Shopping)**

Jde o často využívanou pozorovací techniku. Pozorovatel zde vystupuje v roli fiktivního zákazníka (mystery shopper), který se chová jako normální zákazník. Nakupuje výrobky, pokládá otázky, registruje stížnosti zákazníků či hraje určité role, aby otestoval reakci zaměstnanců. O svých zkušenostech pak podává zpětnou vazbu. Tato technika bývá často využívána v prodejnách, kinech, restauracích, hotelech apod. [13]

### **2.3.4 Experiment**

Kromě využití neexperimentálního přístupu, který zkoumá skutečnost v podobě, v jaké je, můžeme využít i přístup experimentální. Jeho podstatou je manipulace s některými proměnnými a sledování výsledných změn na jiných proměnných. [24]

Při experimentu získáváme data ze skutečností, které jsou zorganizovány speciálně pro účely výzkumu. Zavede se tzv. testovací prvek (nezávisle proměnná) a sleduje se a měří jeho působení na jiný prvek (závisle proměnná). Velmi důležité je zde prostředí experimentu, do kterého se cíleně zasahuje, aby se docílilo stejných podmínek pro všechny testované subjekty. Aby se ověřila objektivita výsledků a jejich opakovatelnost, sleduje se tzv. validita šetření. [13]

Přibová a kol. (doplnit) rozlišují dva základní druhy experimentu – laboratorní experiment a experiment v přirozených podmínkách. **Laboratorní experiment** spočívá ve vytvoření umělého prostředí – situace s parametry, které jsou pro zkoumání podstatné. Respondenti přicházejí do tohoto prostředí a podle pokynů vedoucího experimentu provádějí konkrétní úkony. Laboratorní experiment se často používá při výrobních testech nebo skupinových rozhovorech. **Experiment v přirozených podmínkách** je vzácně používaná technika, která spočívá ve vytvoření částečně kontrolované situace. Nejčastěji se používá při testování zájmu o nové výrobky. [22]

Kozel a kol. (2011) popisuje experiment v přirozených podmínkách lehce odlišně. Nazývá jej **terénní experiment** a podle něj probíhá ve skutečně přirozeném prostředí. Do prostředí se nijak nezasahuje, aby se nezměnil jeho charakter. Testující často nevědí, že jsou součástí experimentu, a proto se chovají přirozeně. [13]

Mimo terénní experiment Kozel a kol. (2011) navíc zmiňují ještě **online experiment**, který probíhá většinou na webových stránkách firem a lze jím provádět simulace různých výrobků a služeb. [13]

## 2.4 Logické metody

V této části jsou popsány některé metody pro zpracování dat použité při tvorbě této práce. Jedná se o metody logické, které vycházejí z vědomostí příbuzných oborů zabývajících se myšlením (psychologie, fyziologie vyšší nervové činnosti) a matematické logiky. Metod je více, zde se podrobněji rozepíšeme pouze o některých z nich. [35]

### Srovnávání (komparace)

Tato metoda je založena na principu srovnávání určitých vlastností, znaků nebo proměnných u zvolených předmětů zkoumání (např. u jevů, procesů, institucí). Stanoví se tzv. „srovnávací základna“, která slouží jako norma pro hodnocení a s tou pak skutečný jev srovnáváme. Tímto způsobem se zjišťují souvislosti, následnosti, rozdílnosti, podobnosti atd. mezi jevy. Můžeme také posoudit zkoumané jevy v jiném časovém období. Srovnávání samo poskytuje pouze rozdíly určitých jevů, nikoli vztahy mezi nimi. Ke zjištění závislosti

mezi jevy je nutné provést další analýzu. Pro srovnávání je nezbytné, aby srovnávané jevy měly stejnou kvalitu, obsah, náplň i stejné položky. [24, 31]

### **Analýza**

Analýza představuje systematické rozkládání složitého jevu na dílčí části. Umožňuje tak proniknout hlouběji do podstaty jevu, rozlišit jednotlivé části zkoumaného jevu a základě toho pak zjistit a prozkoumat vztahy a vzájemné souvislosti mezi částmi. Při posuzování vztahů směřuje od celku k jednotlivým součástem. [31, 35]

### **Syntéza**

Syntéza je naopak sloučení částí předmětu nebo jevů na základě poznatků získaných analýzou. Na rozdíl od analýzy předpokládá opačný postup – od části k celku. Jde o systematické skládání jednotlivých jevů v celek. Syntéza by měla poskytnout hlubší poznání faktorů, které ovlivňují zkoumaný jev, a omezit počet faktorů, na které je třeba se zaměřit. [31]

### **Indukce**

Indukce je myšlenkový postup, který spočívá ve vyvozování obecného závěru na základě jednotlivých poznatků. Postupuje tedy od méně obecného k obecnějšímu, od jedinečných faktů k obecnějším závěrům. Umožňuje nám dojít k podstatě jevů a stanovit jejich zákonitosti. [33]

### **Dedukce**

Při dedukci se postupuje opačným směrem než u indukce, tedy od obecnějšího k méně obecnému. Jedná se o druh úsudku, při kterém na základě obecných předpokladů docházíme k jedinečnému závěru. [31]



## **4 Vlastní výzkumné šetření**

V této části budou popsány kroky vlastního výzkumného šetření, vymezené v předešlé kapitole. Nejprve si definujeme problém a na jeho základě vymezíme cíle a účel výzkumu. V další části bude provedena formulace hypotéz, které se budou šetřením ověřovat, případně vyvracet. Poté proběhne plánování sběru dat, kde se rozhodne o typu výzkumu, metodách, technikách a nástrojích sběru dat, způsobu výběru respondentů a dalších aspektech šetření. Ve čtvrté části bude popsáno, jak proběhl předvýzkum a vlastní sběr dat. V poslední části budou data získaná šetřením graficky znázorněna, zhodnocena a okomentována.

### **4.1 Definování cíle výzkumu**

Poradenství je v současné době rychle se rozvíjejícím oborem podnikání. Vzhledem k tomu, jak rychle dochází ke změnám nejen v informačních a komunikačních technologiích, ale ve všech oblastech podnikání, lze předpokládat, že se bude i do budoucna dále rozvíjet a jeho význam se bude zvětšovat. Aby mohly poradenské firmy poskytovat své služby na vysoké úrovni, potřebují dobře znát „svůj“ trh.

Přestože je na internetu možné najít velké množství informací, ucelenější práce zabývající se zájmem o oblast poradenství bohužel chybí. Aktuální informace o poradenství, které můžeme nalézt na internetu mají většinou formu pouze krátkých informačních „novinek“. Navíc je většina článků zaměřena spíše na poradenství pro fyzické osoby, a to zejména na poradenství finanční.

Z tohoto důvodu se autor rozhodl provést vlastní výzkumné šetření, za účelem získání aktuálních informací. Hlavním cílem šetření bude zhodnotit zájem vybraných firem o poradenské služby. Konkrétně půjde o zjištění toho, zda a jak často podniky využily poradenské služby, jakých oblastí se poradenství týkalo a jak s ním byly spokojeny. Dále by mělo šetření poskytnout informace o tom, podle čeho si firmy poradce vybírají a kde je vyhledávají, případně proč poradce dosud nevyužily. V neposlední řadě by mělo přinést informace o tom, jaký mají podnikatelské subjekty názor na kvalifikovanost poradců a na poradenství v České republice obecně.

## 4.2 Formulace hypotéz

Před započítím šetření budou stanoveny hypotézy, které budou ověřovány a následně potvrzeny nebo vyvráceny ve fázi vyhodnocování dat. Hypotézy stanovíme na základě výsledků zjištěných prozkoumáním sekundárních zdrojů týkajících se poradenství a na základě svých domněnek. V rámci tohoto šetření budou ověřovány tyto hypotézy:

H1: Existuje statisticky významný vztah (souvislost) mezi počtem zaměstnanců a nevyužíváním poradenských služeb v ČR.

H2: Existuje statisticky významný vztah (souvislost) mezi počtem zaměstnanců a nespokojeností s úrovní informovanosti o poradenství v ČR.

## 4.3 Plánování sběru dat

V tomto kroku budou podrobně popsány konkrétní podmínky realizace šetření.

### Typy a zdroje dat

Před tím, než přistoupíme k vlastnímu šetření, bude vhodné detailněji prozkoumat sekundární zdroje informací. Případné výsledky budou podrobněji popsány a okomentovány v části Zhodnocení výsledků výzkumu (4.5).

### Metody sběru dat

V rámci šetření nás budou zajímat zejména data o četnosti výskytu, budeme si tedy volit některou z metod kvantitativního výzkumu. Experiment ani pozorování nejsou z hlediska časové a finanční náročnosti pro naše potřeby vhodné. Jako nejvhodnější metoda se tedy jeví dotazování. Vzhledem k územní roztržitosti respondentů a požadované podmínce minimalizace nákladů bude zvoleno online dotazování. Konkrétním nástrojem bude dotazník.

Dotazník bude obsahovat 17 otázek, většina z nich bude uzavřených, 5 otázek bude polouzavřených. Otevřené otázky se v dotazníku vyskytovat nebudou. První otázka bude filtrační, abychom omezili odpovědi respondentů, které pro nás nebudou mít požadovanou informační hodnotu. Respondenti, kteří u první otázky zvolí možnost a), tedy že „nikdy nevyužili služeb poradenství“, budou ve vyplňování pokračovat otázkou č.8. Ostatní respondenti budou pokračovat ve vyplňování otázkou č. 2. Otázka č. 4 bude mít podobu

baterie, kdy nás bude zajímat spokojenost s konkrétními faktory služeb. U této, ale i u několika dalších otázek, si budou moci respondenti vybrat svou odpověď z uvedené hodnotící škály. Všechny škály v dotazníku budou mít verbální (slovní) podobu a budou sudé, abychom se vyhnuli „vyhýbavým“ středním odpovědím respondentů. Většina škál bude mít podobu „velmi / určitě ... – spíše ... – spíše ne ... – velmi / určitě ne ...“. U otázek č. 2, 5, 6, 8 a 16 budou mít respondenti možnost zvolit více variant odpovědí – u otázky č. 2 maximálně 5 odpovědí, u ostatních zmíněných maximálně 3 odpovědi. Posledních pět otázek bude zjišťovat identifikační znaky respondentů.

### **Organizace sběru dat**

Jak již bylo zmíněno, sběr dat bude probíhat formou online dotazování. Dotazník bude umístěný na serveru vyplnto.cz, který je pro amatérské uživatele zdarma. Dotazník bude přístupný pouze na základě platného odkazu, který bude jednotlivým subjektům rozesílán emailem spolu s žádostí o vyplnění dotazníku. Dotazování bude probíhat v termínu od 2. do 10. dubna 2015. Cílem bude získat alespoň 100 respondentů, za tímto účelem bude osloveno 1100 podnikatelských subjektů.

Za základní soubor můžeme označit všechny podnikatelské subjekty působící na území České republiky, včetně osob samostatně výdělečně činných, pokrývající všechna odvětví podnikání. K určení výběrového vzorku šetření použijeme stratifikovaný výběr. Podnikatelské subjekty nejprve roztrídíme podle velikosti do různých segmentů, abychom je mohli lépe popsat. Následně budeme z těchto segmentů vybírat respondenty na základě náhodného výběru. Tím získáme rovnoměrné zastoupení všech zvolených segmentů. K třídění subjektů do segmentů podle velikosti využijeme klasifikaci dle legislativy EU, která již byla popsána v části 2.[26]

Pro účely tohoto dotazování tuto klasifikaci doplníme ještě o kategorii osob samostatně výdělečně činných, s nulovým počtem zaměstnanců a nespécifikovaným obratem. Při výběru firem využijeme školní licenci pro přístup do databáze podnikatelských subjektů Albertina, která nám umožňuje vyhledávat podnikatelské subjekty podle různých kritérií a obsahuje i kontakty na uvedené subjekty.

V případě nedoručení e-mailu bude náhodně vybrána nová firma v požadovaném segmentu. V průběhu dotazování by nám neměly vzniknout žádné finanční náklady.

Po ukončení dotazování budou data setříděna do přehledných tabulek a znázorněna pomocí grafů. Budou ověřeny hypotézy, dojde k okomentování a zhodnocení zjištěných poznatků.

#### **4.4 Předvýzkum a sběr dat**

Předvýzkum proběhl na malém vzorku respondentů složeném z přátel, rodiny a známých. Zjištěné chyby byly ihned opraveny.

Vlastní sběr dat proběhl podle připraveného plánu. Šetření probíhalo formou online dotazování v termínu od 2. dubna do 10. dubna 2015. Průzkumu se zúčastnilo celkem 98 respondentů. Vzhledem k tomu, že bylo osloveno 1100 firem a živnostníků, návratnost je velmi nízká, pouze 8 %. Subjekty na oslovení většinou nereagovaly, pouze šest dotázaných sdělilo e-mailem svou neúčast. Jako hlavní důvod byl uveden nedostatek času na vyplnění dotazníku. Tři firmy potvrdily vyplnění dotazníku obratem.

#### **4.5 Zhodnocení výsledků výzkumu**

Ve fázi zhodnocení výsledků výzkumu bude nejprve popsán průzkum zveřejněný Asociací pro poradenství, a poté vlastní dotazníkové šetření autora této práce. Výsledky budou rovněž graficky znázorněny pomocí grafů a tabulek.

##### ***4.5.1 Výsledky průzkumu zveřejněného Asociací pro poradenství***

Před započítáním vlastního primárního výzkumu byl nejprve proveden výzkum sekundární. Nejzajímavějším pramenem byl průzkum zveřejněný Asociací pro poradenství (APP) v časopise Poradenství č. 11 – 12/1997, jak již bylo zmíněno v teoretické části práce. V článku však nebyly prezentovány kompletní výsledky, ale pouze nejzajímavější poznatky a zjištění. Průzkum se zabýval využíváním poradenských služeb v malých a velkých podnicích. Zahrnoval 323 firem řadících se mezi malé a středně velké podniky, přičemž za malé byly považovány firmy s počtem zaměstnanců do 25 a za středně velké od 25 do 500 zaměstnanců. Respondenti byli vybíráni tak, aby pokrývali území celé České republiky a svou činností příslušeli k různým odvětvím. Průzkum byl náročný, probíhal formou osobního dotazování,

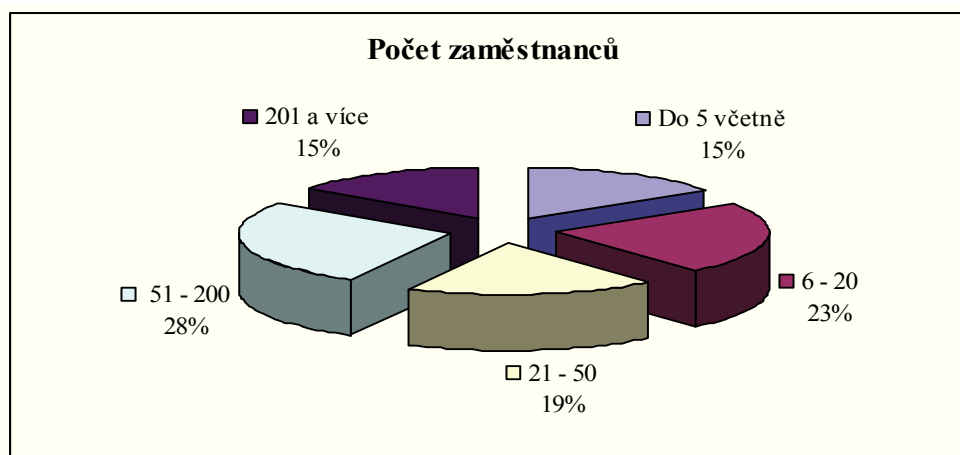
kteře trvalo 10 dnů. Zhruba 30 % oslovených firem spolupráci odmítlo, a to z důvodu nedostatku času nebo kvůli odmítavému přístupu k dotazníkovým šetřením.

### Výsledky průzkumu:

Jako první jsou uvedeny výsledky týkající se skladby respondentů. Na otázku ohledně **obratu** odpovědělo 302 firem z celkových 323. Zbylé firmy odmítly sdělit svůj obrat. Jedním z možných důvodů je fakt, že dotazování probíhalo osobně, což u dotazovaných narušovalo pocit anonymity. Obecně lze říci, že jsou v průzkumu poměrně rovnoměrně zastoupeny podniky se všemi kategoriemi obratu (od obratu do 1 mil. Kč do více než 100 mil. Kč), s lehkým nárůstem u firem s obratem větším než 100 mil. Kč.

Co se týče **počtu zaměstnanců**, hranici 50 pracovníků přesáhlo 131 firem. Podle názoru autora článku jsou to právě střední a zejména velké firmy, kteří jsou potenciálními odběrateli poradenských služeb. Malé podniky jsou často limitovány finančně (poradenská firma je pro ně „přepych“) nebo z důvodu malého počtu pracovníků nemají obavu z říditelnosti firmy či potřebu organizačních změn. Malé podniky využívají poradce pouze na omezené dílčí problémy, se kterými si sami skutečně neví rady, o komplexnější služby zájem nemají. Většinou jde např. o daňové poradenství, právní podporu, finanční porady zaměřené na získávání úvěrů. Tato tvrzení potvrzují i statistické výsledky průzkumu využití poradenství v minulosti (viz dále). Do budoucna autor očekává podobný trend.

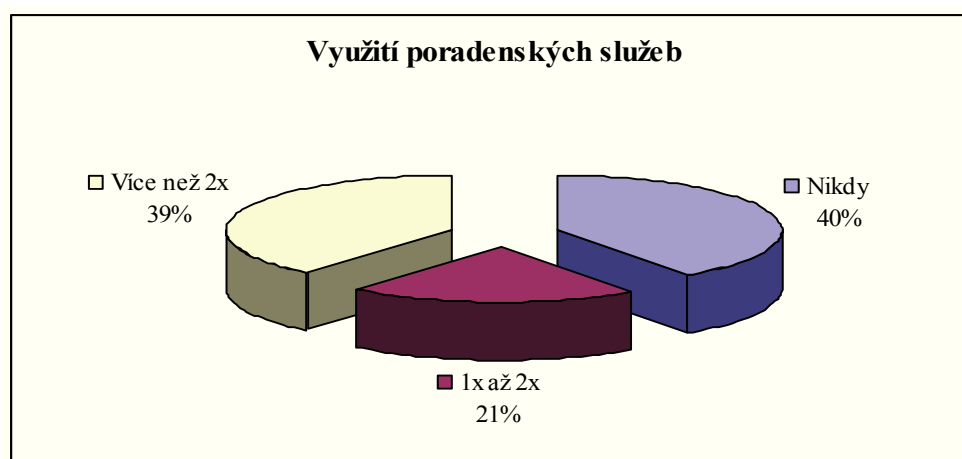
Graf 4.1: Počet zaměstnanců



Zdroj: BEJČEK, Eduard. Průzkum využívání poradenských služeb v malých a středně velkých podnicích. *Poradenství*. 1997, č. 11-12, s. 1. ISSN 1210-9800.

Nyní již k samotnému **využívání poradenských služeb**. Poradenství nikdy nevyužilo 127 z dotázaných podniků, což představuje 40 % oslovených firem. 66 firem (21 %) využilo poradenství 1x až 2x, téměř dvojnásobek tohoto počtu (123 firem, tj. 39 %) pak více než dvakrát. Z hlediska obratu nejsou mezi podniky výrazné rozdíly, přesto je patrná tendence nevyužívání poradenství u firem s menším obratem (do 20 mil. Kč). Tento fakt potvrzuje tvrzení autora článku, tedy že poradenství má lepší uplatnění u firem s větším obratem.

Graf 4.2: Využití poradenských služeb



Zdroj: BEJČEK, Eduard. Průzkum využívání poradenských služeb v malých a středně velkých podnicích. *Poradenství*. 1997, č. 11-12, s. 1. ISSN 1210-9800.

Pokud se podrobněji podíváme na **oblasti poskytnutého poradenství**, v 77 případech respondenti zvolili odpověď „Ostatní“. Téměř všechny odpovědi shrnuté pod tímto pojmem se týkaly oblastí „Daně“, „Právo“ a „Účetnictví“. Další významnou oblast poradenství tvořil způsob financování (71 respondentů), dále také prodej a marketing (46 respondentů) a podnikatelský záměr (41 respondentů). Nejméně firmy využívaly poradenství v oblast zásobování a nákupu (4 respondentů) a dopravy (6 respondentů).

Tab. 4.1: Oblasti poskytnutého poradenství

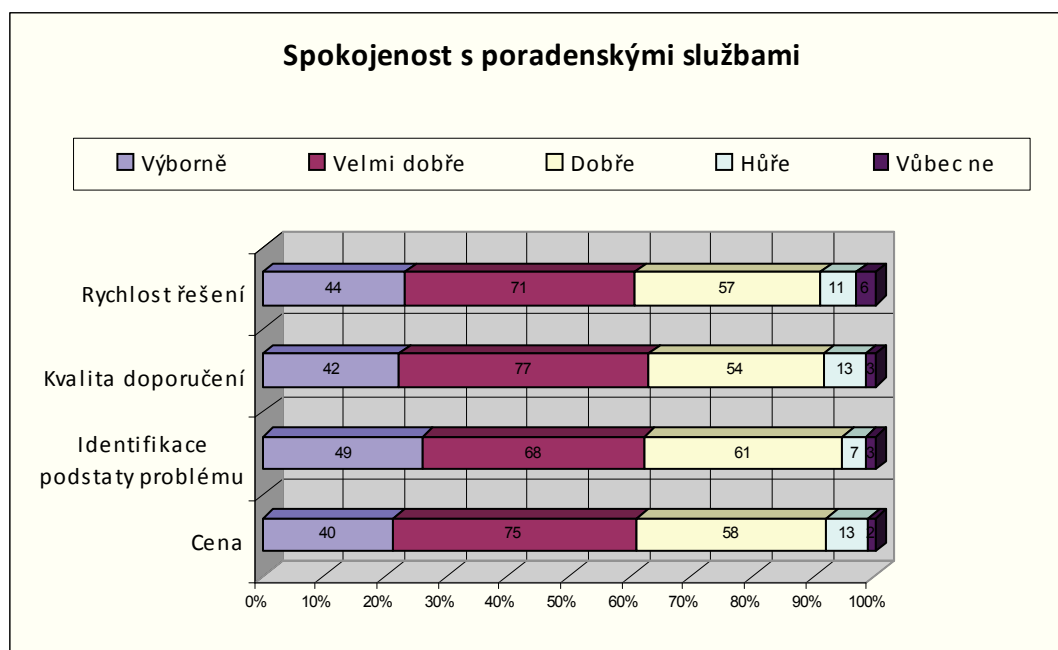
Odpověď	Počet
Podnikatelský záměr	41
Výběr dodavatele	12
Způsob financování	71
Prodej a marketing	46
Problematika výroby	27
Problematika kvality	37
Strategie firmy	33

<b>Zásobování a nákup</b>	4
<b>Personální záležitosti</b>	26
<b>Vývoj výrobku, design, patenty</b>	19
<b>Organizace ve firmě, řízení lidí</b>	27
<b>Informační technologie, VT</b>	26
<b>Doprava</b>	6
<b>Pojištění</b>	18
<b>Ostatní</b>	77

Zdroj: BEJČEK, Eduard. Průzkum využívání poradenských služeb v malých a středně velkých podnicích. *Poradenství*. 1997, č. 11-12, s. 1. ISSN 1210-9800.

Poté měli respondenti ohodnotit svou **spokojenost s konkrétními faktory** poradenských služeb. Jednalo se o tyto faktory: cena, identifikace podstaty problému, kvalita doporučení a rychlost řešení. Při hodnocení si mohli vybrat z možností: výborně, velmi dobře, dobře, hůře a vůbec ne. Největší část odpovědí u každého faktoru připadla na možnost „velmi dobře“. Následovalo hodnocení „dobře“ a jen o něco nižší četnost byla zaznamenána u odpovědi „výborně“. Odpovědi „hůře“ a „vůbec ne“ tvořily dohromady přibližně 7 % .

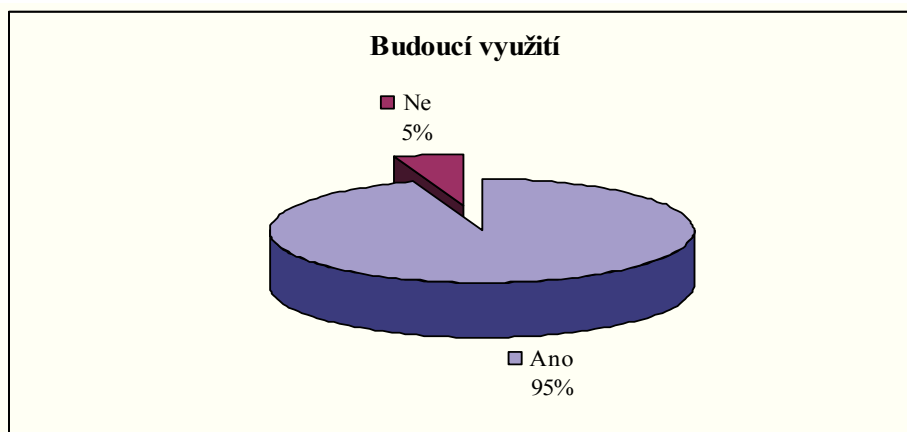
Graf 4.3: Spokojenost s poradenskými službami



Zdroj: BEJČEK, Eduard. Průzkum využívání poradenských služeb v malých a středně velkých podnicích. *Poradenství*. 1997, č. 11-12, s. 1. ISSN 1210-9800.

Na otázku, zda na základě svých zkušeností **v budoucnu využijí** poradenské služby odpověděla naprostá většina respondentů (180 respondentů) kladně. Pouze 10 respondentů se vyjádřilo záporně.

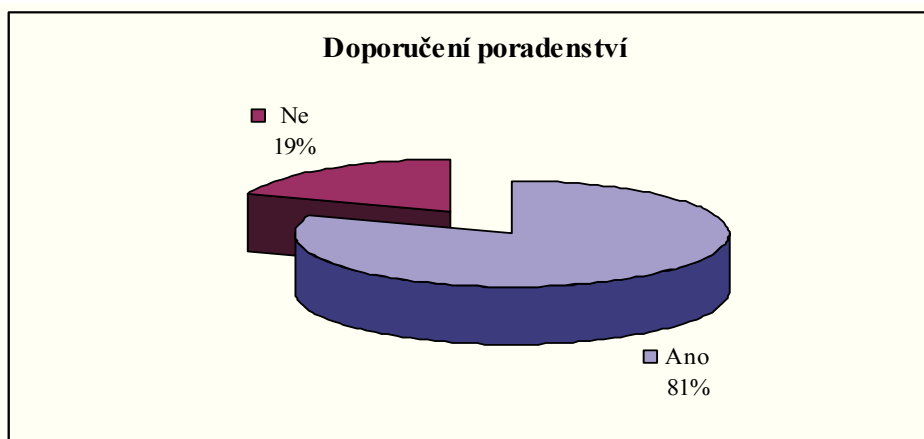
Graf 4.4: Budoucí využití



Zdroj: BEJČEK, Eduard. Průzkum využívání poradenských služeb v malých a středně velkých podnicích. *Poradenství*. 1997, č. 11-12, s. 1. ISSN 1210-9800.

Většina respondentů také poradenské služby **doporučila svým známým** (153 respondentů) a zároveň uvedla, že pokud bude vhodná příležitost, dále je doporučí. Z průzkumu také vyplynulo, že pro nedoporučení poradenských služeb (21 respondentů) je hlavním důvodem nespokojenost s dosud získanými službami. Důvody nespokojenosti byly nejčastěji špatné výsledky, dále také malé zkušenosti poradce, neorientování se poradce v praktické rovině, často také poradenská služba pouze potvrdila dosavadní postupy, ale nebylo doporučeno optimální řešení.

Graf 4.5: Doporučení poradenství





Zdroj: BEJČEK, Eduard. Průzkum využívání poradenských služeb v malých a středně velkých podnicích. *Poradenství*. 1997, č. 11-12, s. 1. ISSN 1210-9800.

Dále měly firmy vybrat dva **důvody nevyužívání poradců** a seřadit je podle významu. 87 firem uvedlo, že nepocítují potřebu využít poradenství, 74 z nich tento důvod uvedlo na první místě. Ve 40 případech si respondenti pomohli sami, 39 respondentů uvedlo, že jejich firma má vlastní odborníky. Autor článku uvádí, že důvodem nevyužívání poradenství je především nedostatečná informovanost o nabízených službách, klienti často nevědí, co konkrétního by pro ně poradce mohl udělat. Také se objevuje sílící trend, že se podniky snaží řešit své problémy vlastními silami.

Tab. 4.2: Důvody nevyužívání poradců

Důvod nevyužívání poradců	Počet případů	1. pořadí	2. pořadí
Není pocítována potřeba	87	74	11
Náklady se zdají být vysoké	17	9	9
Náklady by neodpovídaly efektu	17	8	15
Neví, jak poradce získat	4	3	2
Neví o vhodném poradci	6	1	1
Poradce nebyl v klientově okolí	1	1	0
Získal poradu zdarma	18	5	12
Firma má vlastní odborníky	39	15	28
Respondent si poradil sám	40	14	32
Jiné důvody	3	2	1

Zdroj: BEJČEK, Eduard. Průzkum využívání poradenských služeb v malých a středně velkých podnicích. *Poradenství*. 1997, č. 11-12, s. 1. ISSN 1210-9800.

Odpovědi další otázky tento trend jen potvrzují. Respondenti byli dotázáni, zda získali **ucelenější radu** od jiného než podnikatelského subjektu. Z kladných odpovědí 30 respondentů uvedlo vlastního zaměstnance, 27 své přátele či příbuzných a 26 dotázaných firem využilo nějaký kurz nebo výcvik.

Tab.4.3: Od koho byla získána ucelenější rada

Odpověď	Počet
Od vlastního zaměstnance	30
Přijetí specialisty na daný problém	7
Využití kurzu nebo výcviku	26
Výměna neschopného pracovníka	2
Bezplatné poradenství EU nebo státního programu	11
Od dodavatele	9
Od přátel či příbuzných	27
Od zákazníka	11
Od banky	5
Od účetního	18
Odjinud	15

Zdroj: BEJČEK, Eduard. Průzkum využívání poradenských služeb v malých a středně velkých podnicích. *Poradenství*. 1997, č. 11-12, s. 1. ISSN 1210-9800.

V rámci dotazování se také zjišťoval postup firem při **vyhledávání poradce**. Odpovědi jednoznačně prokázaly, že rozhodující jsou pro firmy doporučení jiných subjektů. 194 respondentů uvedlo, že si poradce vybírají podle doporučení jiných podnikatelů, 78 respondentů dalo na doporučení přátel a známých. Třetí nejčastější odpovědí bylo vyhledání poradce v katalogu poradenských firem (74 respondentů).

Tab. 4.4: Možnosti vyhledávání poradenských služeb

Zdroj informace	1. priorita	2. priorita	Četnost celkem
Inzerce v místních novinách	5	3	12
Zlaté stránky	13	13	33
Katalog poradenských služeb	28	37	74
Regionální podnikatelské centrum	18	9	30
Regionální hospodářská komora	19	18	46
U přátel, známých, v rodině	40	47	78
Podle doporučení jiných podnikatelů	114	85	194
Banka	6	12	24
Vlastní účetní	9	9	23
V Asociaci APP	18	22	44
Nabídka poštou nebo telefonem	5	3	11
Jiná možnost	24	14	33

Zdroj: BEJČEK, Eduard. Průzkum využívání poradenských služeb v malých a středně velkých podnicích. *Poradenství*. 1997, č. 11-12, s. 1. ISSN 1210-9800.

Další otázka opět potvrdila dosavadní výsledky. Respondenti měl vybrat tři **kritéria**, podle kterého si **vybírají poradce**, a opět je seřadit podle důležitosti. Nejdůležitější je jednoznačně dobrá pověst firmy, tj. doporučení a reference, druhé místo obsadila dosavadní

práce poradce. Mezi kritérii s prioritou č. 3 (nejnižší ze zvolených priorit) jednoznačně převládla výše ceny.

Tab. 4.5: Kritéria pro rozhodování při výběru poradce

	1. priorita	2. priorita	3. priorita
<b>Poradce z okolí</b>	39	10	21
<b>Dobrá pověst</b>	100	67	30
<b>Dosavadní práce</b>	76	74	34
<b>Výše ceny</b>	6	57	116
<b>Nezávislé dobrozdání</b>	31	32	22
<b>Kvalifikace poradce</b>	23	26	24
<b>Testovací rozhovor</b>	20	28	35
<b>Jiná hlediska</b>	8	3	5

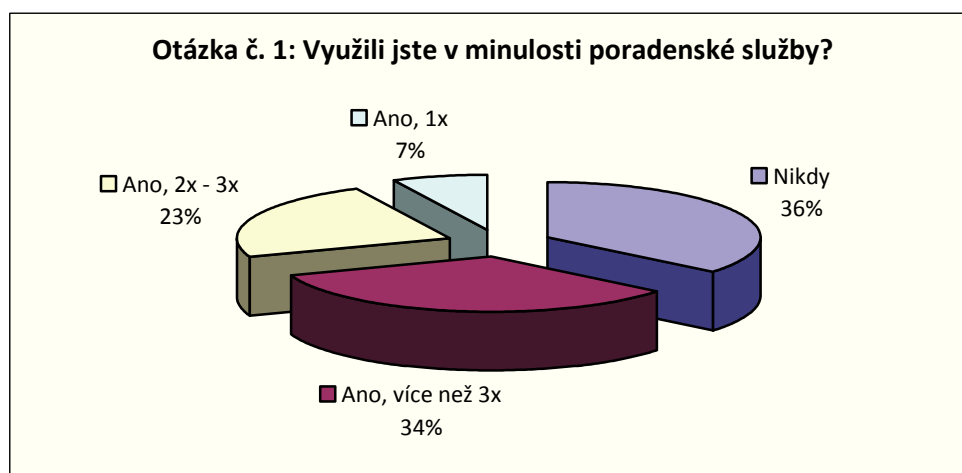
Zdroj: BEJČEK, Eduard. Průzkum využívání poradenských služeb v malých a středně velkých podnicích. *Poradenství*. 1997, č. 11-12, s. 1. ISSN 1210-9800.

V další části se již průzkum věnuje problematice poradenství v souvislosti s Asociací pro poradenství.

#### 4.5.2 Výsledky vlastního výzkumného šetření

Úvodní otázka dotazníku zjišťovala, zda respondenti v minulosti **využili poradenské služby** a kolikrát tak již učinili. Poradenství již někdy využilo 64 % respondentů, přičemž 7 % využilo poradenství 1x, 23 % respondentů využilo poradenství 2x až 3x a 34 % dokonce více než 3x. Zkušenost s poradenstvím nemá 36 % dotázaných.

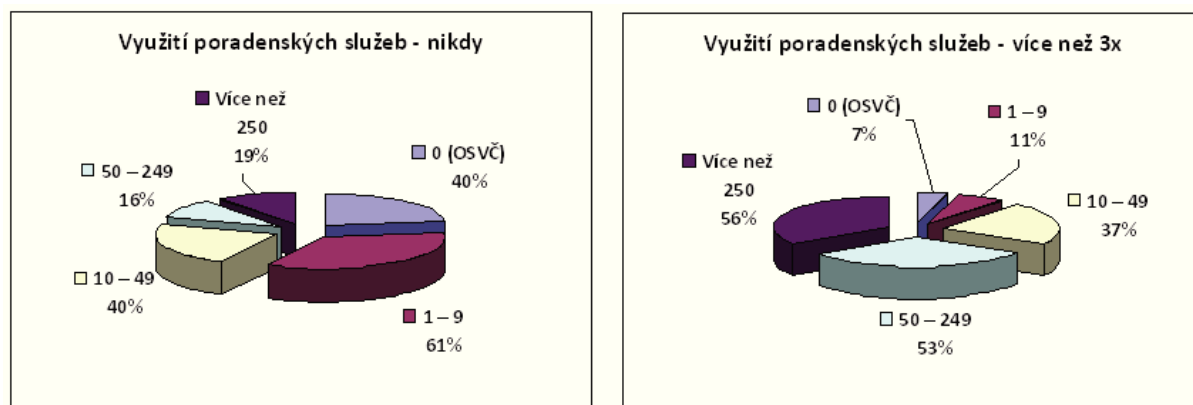
Graf 4.6: Otázka č. 1: Využili jste v minulosti poradenské služby?



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud bychom se podívali na strukturu odpovědí v závislosti na počtu zaměstnanců, nelze si nevšimnout, že u menších firem (od 0 do 49 zaměstnanců) nevyužilo poradenské služby 40 a více % dotázaných, zatímco u firem nad 50 zaměstnanců je tendence nevyužívání poradenských služeb daleko menší, a to dokonce pod 20 %. Také je vidět, že větší firmy využívaly poradenství daleko častěji – více než 50 % velkých a středních firem využilo poradenství více než 3x. Jasně zde tedy můžeme vidět závislost mezi velikostí firmy a využíváním poradenských služeb.

Graf 4.7: Srovnání využití poradenských služeb z hlediska počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpověď „Ano, 1x“ byla vyčleněna zvlášť záměrně, aby bylo možné odhalit počet respondentů, kteří byli s poradenstvím nespokojeni a na základě toho se již rozhodli další služby nevyužít. Při podrobnějším prozkoumání se však žádná taková tendence neobjevila. Respondenti, kteří využili poradenství pouze 1x, byli se službami spíše spokojeni nebo velmi spokojeni, dále je doporučili a kladně se vyjádřili i ohledně budoucího využití poradenských služeb.

Tato otázka byla filtrační, abychom získali skutečně jen ty odpovědi, které jsou pro tento průzkum relevantní. Respondenti, kteří poradenství nikdy nevyužili, pokračovali dále až otázkou č. 8, která se zabývá důvody nevyužití poradenství. Ti, kteří poradenské služby alespoň jednou využili, pokračovali otázkou č. 2.

Ve druhé otázce nás zajímalo, o jaké konkrétní **oblasti poradenství** měli dotázané firmy zájem. Respondenti mohli vybrat až 5 možností. Odpovědi na tuto otázku byly očekávány se zvýšeným zájmem. Zajímalo nás zejména to, zda se potvrdí současný trend využívání služeb finančního poradenství a také jaký je zájem respondentů o pomoc v oblasti získávání dotací. Největší zájem byl o oblasti týkající se daní, právních služeb a účetnictví, významné zastoupení má i oblast pojištění a právě zpracování projektů za účelem získání dotací z EU. Odpovědi firem tedy oblību finančního poradenství potvrdily, stejně jako snahu o využívání prostředků z EU. Žádný zájem naopak nebyl o poradenství ohledně vývoje výrobku, designu a patentů a o dluhové poradenství. Mezi „jiné“ oblasti respondenti zařadili dotace a školské poradenství.

Tab. 4.6: Otázka č. 2: Jaké oblasti se poradenství týkalo?

Odpověď	Počet	%
<b>Daně</b>	27	<b>43%</b>
<b>Právní služby</b>	26	<b>41%</b>
<b>Účetnictví</b>	24	<b>38%</b>
<b>Pojištění</b>	20	<b>32%</b>
<b>Zpracování projektu za účelem získání dotací z EU</b>	18	<b>29%</b>
<b>Personální záležitosti</b>	13	<b>21%</b>
<b>Způsob financování</b>	12	<b>19%</b>
<b>Organizace ve firmě, řízení lidí</b>	10	<b>16%</b>
<b>Prodej a marketing</b>	9	<b>14%</b>
<b>Výběr dodavatele</b>	7	<b>11%</b>
<b>Informační technologie, VT</b>	7	<b>11%</b>
<b>Problematika kvality</b>	5	<b>8%</b>
<b>Ekologie</b>	5	<b>8%</b>
<b>Založení firmy</b>	4	<b>6%</b>
<b>Problematika výroby</b>	4	<b>6%</b>
<b>Podnikatelský záměr</b>	4	<b>6%</b>
<b>Strategie firmy</b>	3	<b>5%</b>
<b>Zásobování a nákup</b>	3	<b>5%</b>
<b>Jiné</b>	2	<b>3%</b>
<b>Doprava</b>	1	<b>2%</b>
<b>Studie podnikatelského prostředí</b>	1	<b>2%</b>
<b>Vývoj výrobku, design, patenty</b>	0	
<b>Dluhy</b>	0	

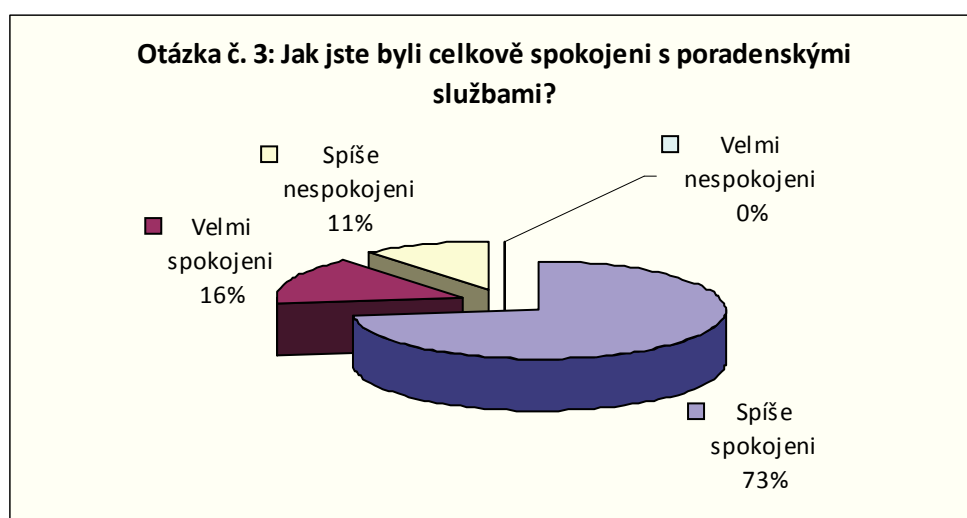
Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se na otázku opět podíváme z hlediska počtu zaměstnanců, u živnostníků jsou shodně zastoupeny oblasti jako pojištění, účetnictví, právní služby, ale také způsob financování. S narůstajícím počtem zaměstnanců se začínají objevovat i oblasti jako daně,

organizace ve firmě a řízení lidí, personální záležitosti, informační technologie a výpočetní technika, výběr dodavatele, a zejména zpracování projektu za účelem získání dotací z EU. Tuto položku uvedlo 69 % velkých firem. Zajímavé je, že zatímco u všech ostatních podniků se objevuje poměrně značná tendence využívání poradenství v oblasti pojištění, u velkých firem tato tendence úplně chybí.

Cílem další otázky bylo zjistit, jak byli respondenti **celkově spokojeni s poradenskými službami**. 73 % respondentů uvedlo, že byli se službami spíše spokojeni, 16 % dotázaných bylo dokonce velmi spokojeno, což je příjemné zjištění. Pouze 11 % se vyjádřilo, že byli spíše nespokojeni. Absolutní nespokojenost nevyjádřil nikdo. Domněnka autora, že respondenti, kteří byli s poradenstvím nespokojeni, jej využili pouze jednou, se nepotvrdila. Většina takových respondentů využila poradenství 2x – 3x, pouze jeden nespokojený respondent využil poradenství právě jednou.

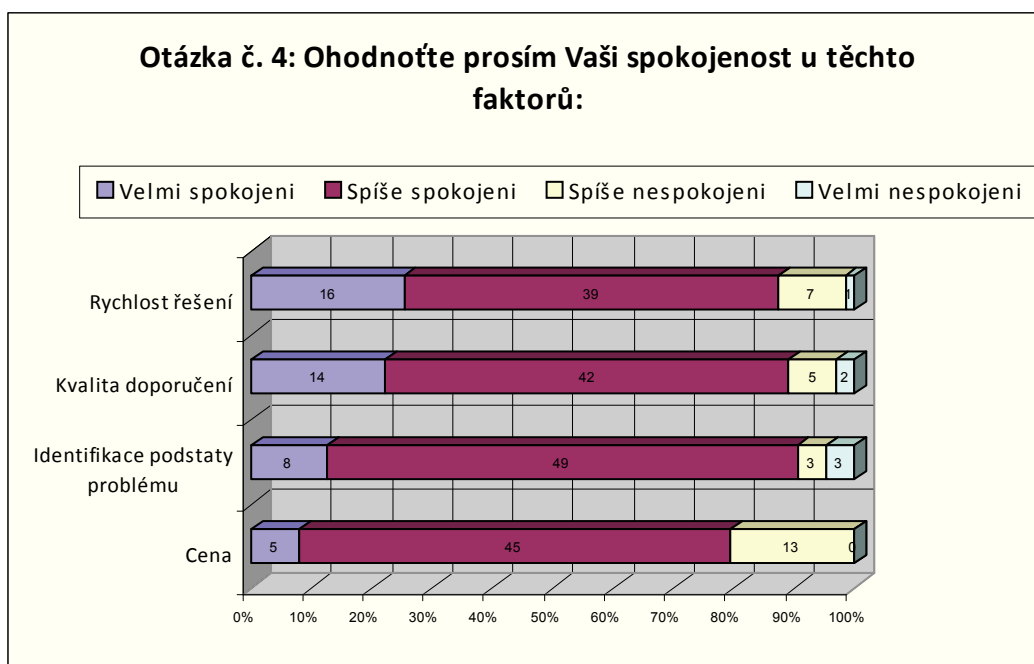
Graf 4.8: Otázka č. 3: Jak jste byli celkově spokojeni s poradenskými službami?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky předchozí otázky potvrzuje i otázka č. 4, kde se hodnotila **spokojenost s konkrétními faktory poradenských služeb**. U každého faktoru měli respondenti vyjádřit svou spokojenost na škále „velmi spokojeni – spíše spokojeni – spíše nespokojeni – velmi nespokojeni“. Přestože respondenti využívali nejlepší ohodnocení pouze v malém množství případů, většina odpovědí spadala do kategorie „spíše spokojeni“, „spíše nespokojeno“ bylo pouze několik dotázaných. Lehce vyšší nespokojenost se projevila u faktoru „cena“, ale nejednalo se o nijak významný rozdíl.

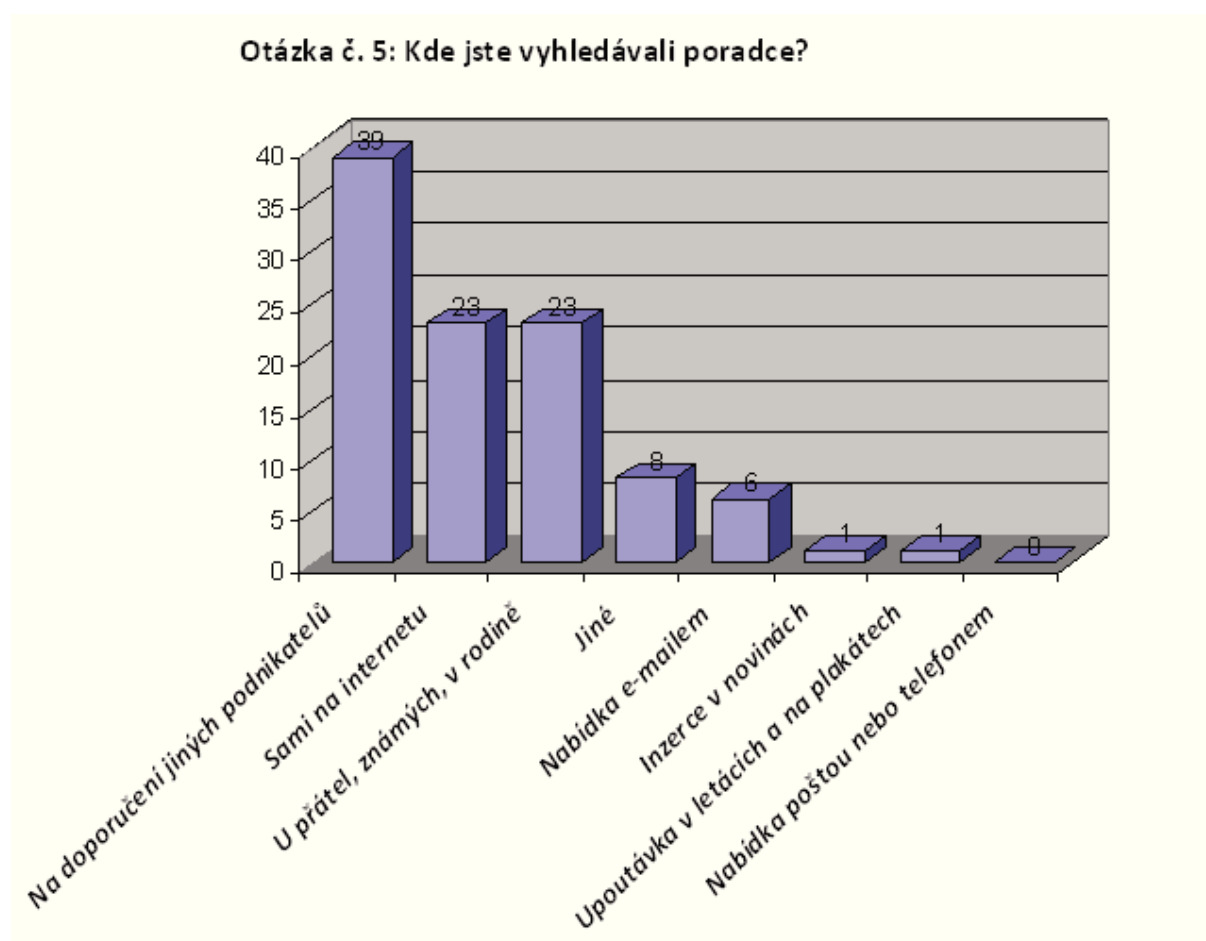
Grag 4.9: Otázka č. 4: Ohodnoťte prosím Vaši spokojenost u těchto faktorů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Pátá otázka se věnovala tomu, kde respondenti **vyhledávali poradce**. Z uvedených možností si mohli vybrat až 3 odpovědi, jednou z voleb byla možnost „jiné“ a uvedení své vlastní odpovědi. Nejčastěji si respondenti nechali poradce doporučit od jiných podnikatelů, a to hned v 62 % případů. Zatímco živnostníci a mikrofirmy dávaly spíše na rady přátel, známých a rodiny, než na doporučení jiných podnikatelů, s rostoucím počtem zaměstnanců se situace jednoznačně mění – přibývá doporučení jiných podnikatelů a rapidně ubývá doporučení ze strany přátel a rodiny. Respondenti si také často vyhledávali poradce sami na internetu. Tato odpověď měla stejné procentuální zastoupení jako doporučení od přátel, známých a rodiny, tedy 37 %. Na aktivní nabídku e-mailem reagovalo 10 % dotázaných, zatímco nabídku poštou nebo telefonem nevyužil nikdo z dotázaných.

Graf 4.10: Otázka č. 5: Kde jste vyhledávali poradce?



Zdroj: Vlastní zpracování

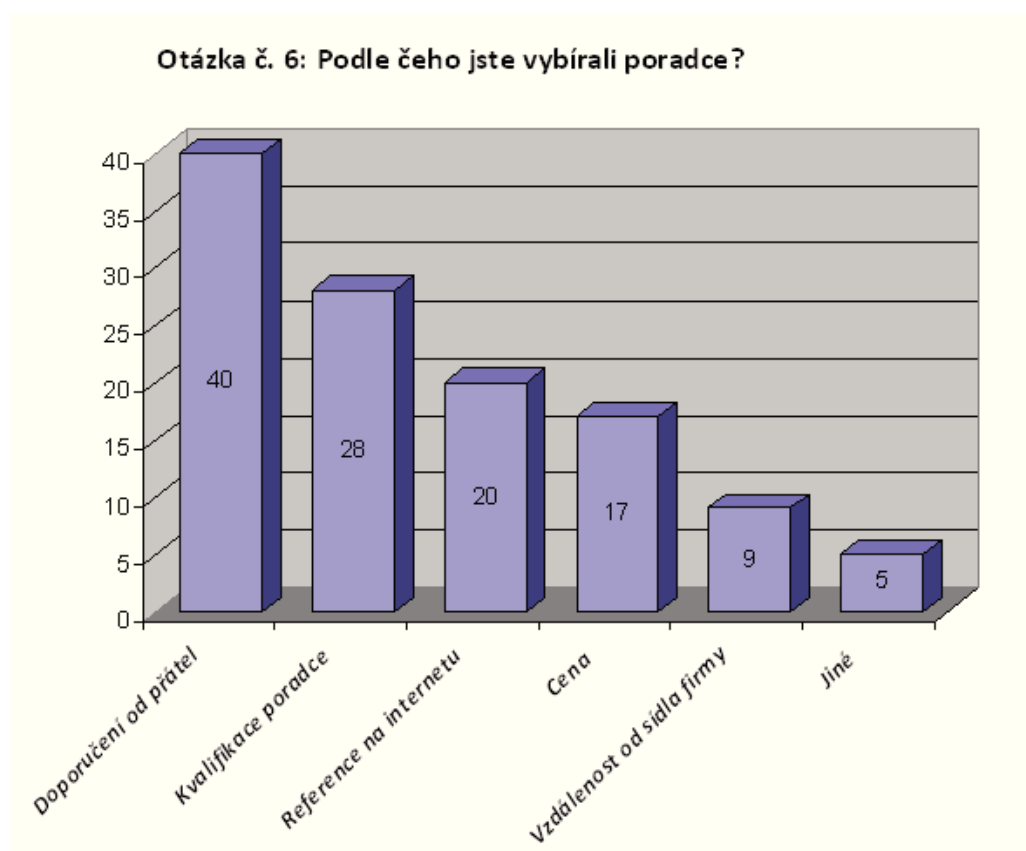
V kategorii „jiné“ se objevily odpovědi: „poradenství jako doplňková bezplatná služba k předplatnému periodika“, „náhodné setkání“, „oslovení přímo poradci“, „na doporučení“, „výběrové řízení“, „pracovala jsem sama více jak 10 let v poradenství“, „korporátní smlouva“ a „máme povědomí o nabídce“.

V pořadí šestá otázka zjišťovala, podle čeho si respondenti **poradce vybírali**, tedy jaké faktory (maximálně 3) pro ně byly při výběru poradce rozhodující. I zde si mohli vybrat z nabízených možností, nebo uvést svou vlastní odpověď. Opět hrálo velkou roli doporučení od přátel, tuto odpověď uvedlo 63 % všech dotázaných. Druhým nejdůležitějším faktorem byla kvalifikace poradce, kterou uvedlo 44 % respondentů a pak také reference na internetu s 27 %. Význam referencí na internetu stoupá úměrně s nárůstem počtu zaměstnanců. Zatímco živnostníci a malé firmy se rozhodovali hlavně na základě doporučení přátel, u velkých firem lehce převládá tendence hledat si reference na internetu. Cena se umístila až



na čtvrté pozici s 27 %. Zajímavé je, že cena byla poměrně dost důležitá u firem s počtem zaměstnanců od 10 do 49, zde se objevila v 56 % případů. U živnostníků ani velkých firem neměla na rozhodování o poradci vliv, celkem ji z obou kategorií uvedlo pouze 5 % respondentů. U varianty „jiné“ se objevily tyto odpovědi respondentů: „nepoužíváme poradce, ale „zařízení“, „náhoda“, „kvalita, pověst, renomé“, „umlouven poradcem“ a „výběrové řízení“.

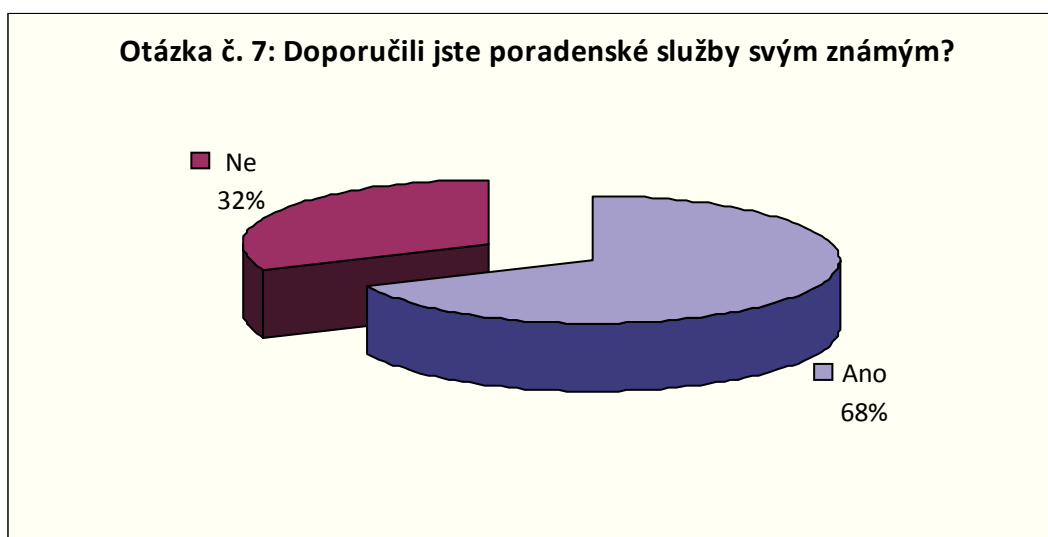
Graf 4.11: Otázka č. 6: Podle čeho jste vybírali poradce?



Zdroj: Vlastní zpracování

V další otázce jsme zjišťovali, zda respondenti **doporučili poradenské služby** svým známým. Velká část dotázaných služby dále doporučila (68 %), necelá třetina (32 %) dalším subjektům poradenské služby nedoporučila. Pokud bychom se opět podívali podrobněji na strukturu odpovědí v závislosti na počtu zaměstnanců, můžeme si všimnout zajímavého trendu – s rostoucím počtem zaměstnanců narůstá i počet firem, které poradenství nedoporučili dále. Mohlo by to být způsobeno tím, že menší firmy mají bližší vztahy se svým pracovním okolím na rozdíl od větších a „anonymnějších“ podnikatelských subjektů.

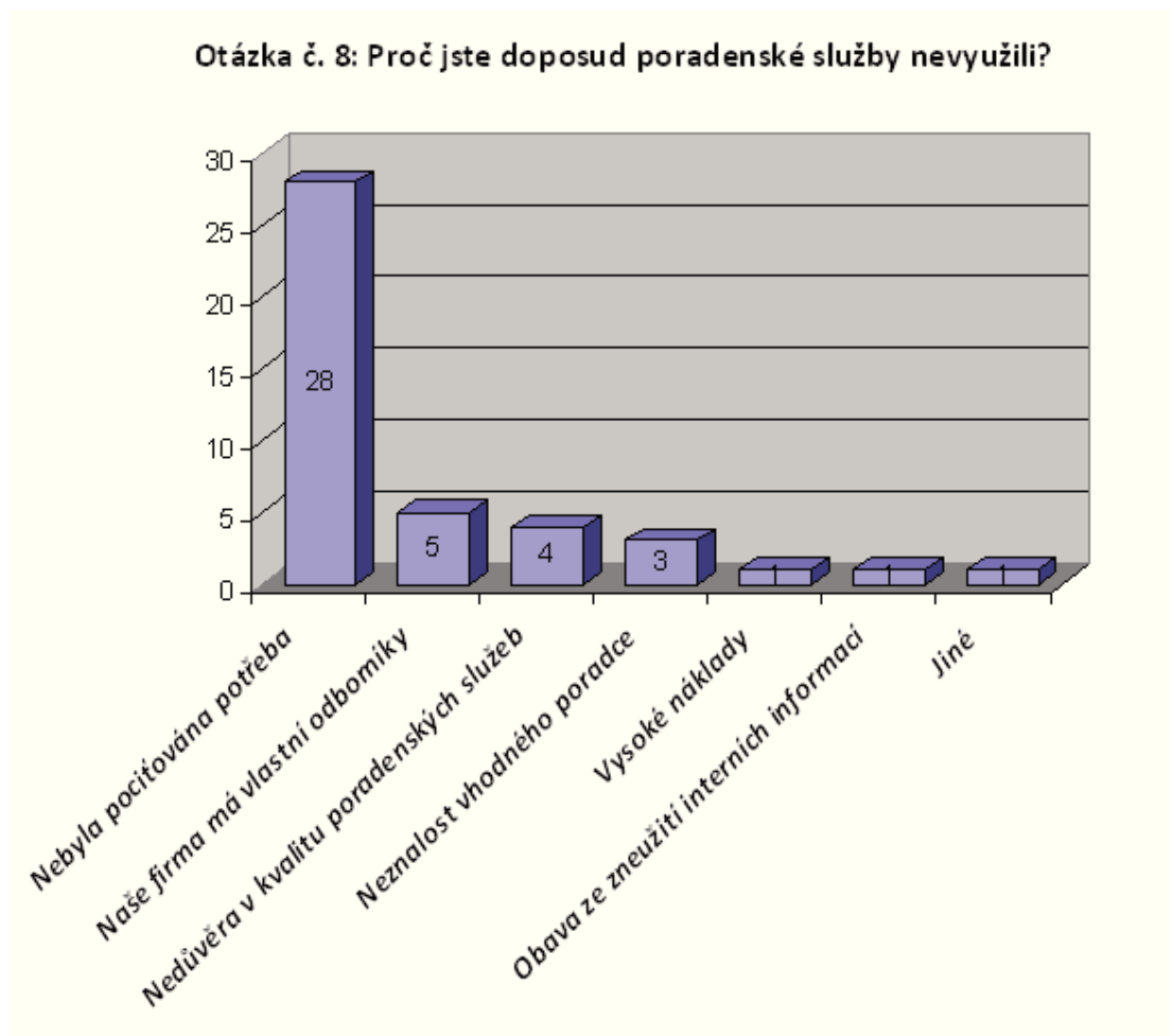
Graf 4.12: Otázka č. 7: Doporučili jste poradenské služby svým známým?



Zdroj: Vlastní zpracování

Osmá otázka byla určena pouze respondentům, kteří zatím poradenské služby nevyužili. Cílem této otázky bylo zjistit, z jakého **důvodu** doposud **poradenství nevyužili**. Naprostá většina respondentů (80 %) uvedla, že nepocíťovali potřebu najmout si poradce. 14 % respondentů disponuje vlastními odborníky a 11 % dotázaných přiznalo nedůvěru v kvalitu poradenských služeb. Zajímavé je, že přestože si respondenti mohli vybrat opět až 3 možnosti odpovědí, „vysoké náklady“ byly jako důvod nevyužití poradenství označeny pouze v 1 případě, stejně jako obava ze zneužití informací.

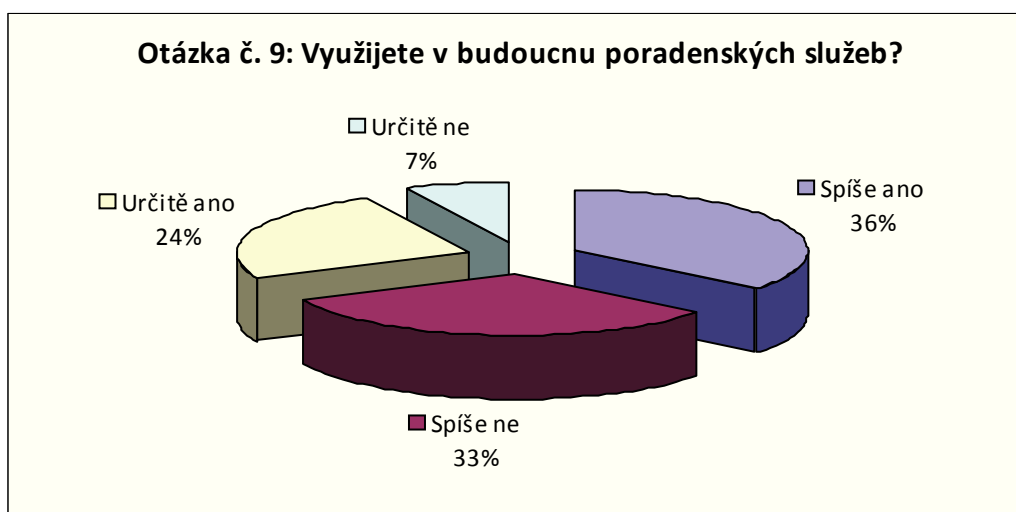
Graf 4.13: Otázka č. 8: Proč jste doposud poradenské služby nevyužili?



Zdroj: Vlastní zpracování

Devátá otázka již byla opět určena všem respondentům. Na otázku, zda **v budoucnu využijí** poradenské služby, odpovědělo 36 % dotázaných „spíše ano“ a 33 % „spíše ne“. 24 % respondentů uvedlo odpověď „určitě ano“, jednoznačně zamítavou odpověď poskytlo 7 %. 30 odpovědí z celkem 39 negativních (tj. 77 %) se vyskytovalo u respondentů, kteří doposud poradenské firmy nevyužili. Kladným zjištěním je fakt, že 94 % respondentů, kteří již poradenské služby využili, by je využilo znovu.

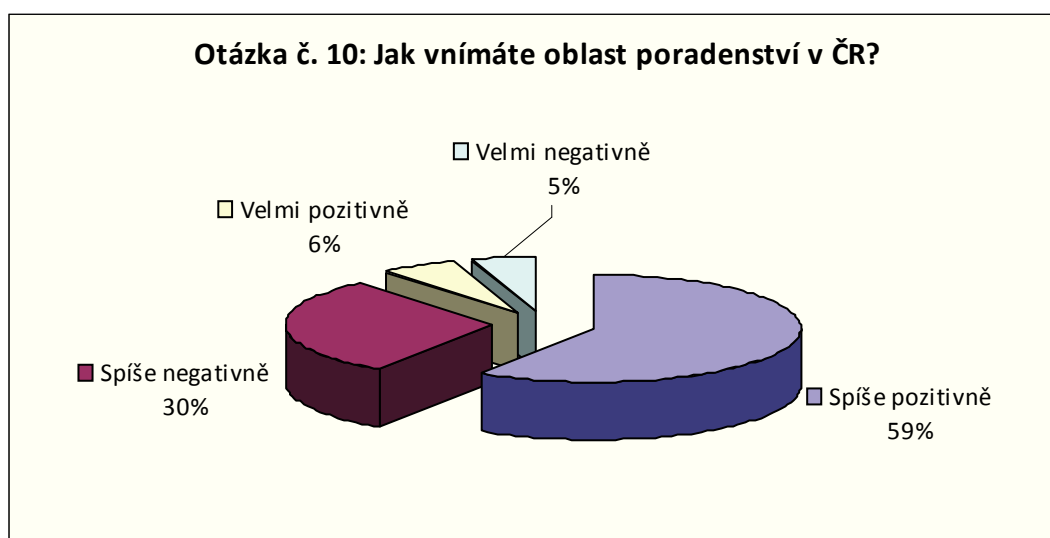
Graf 4.14: Otázka č. 9: Využijete v budoucnu poradenských služeb?



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tři otázky se týkaly názorů respondentů ohledně poradenství v České republice. Nejprve nás zajímalo, jak respondenti **vnímají oblast poradenství** v České republice. Vybírat mohli z odpovědí: „velmi pozitivně – spíše pozitivně – spíše negativně – velmi negativně“. Více než polovina respondentů, a to 59 %, vnímá oblast poradenství spíše pozitivně, 30 % dotázaných se přiklání spíše k negativnímu hodnocení. Ani zde nebyly více užity krajní hodnoty, pouze 6 % hodnotí poradenství velmi pozitivně, 5 % naopak velmi negativně.

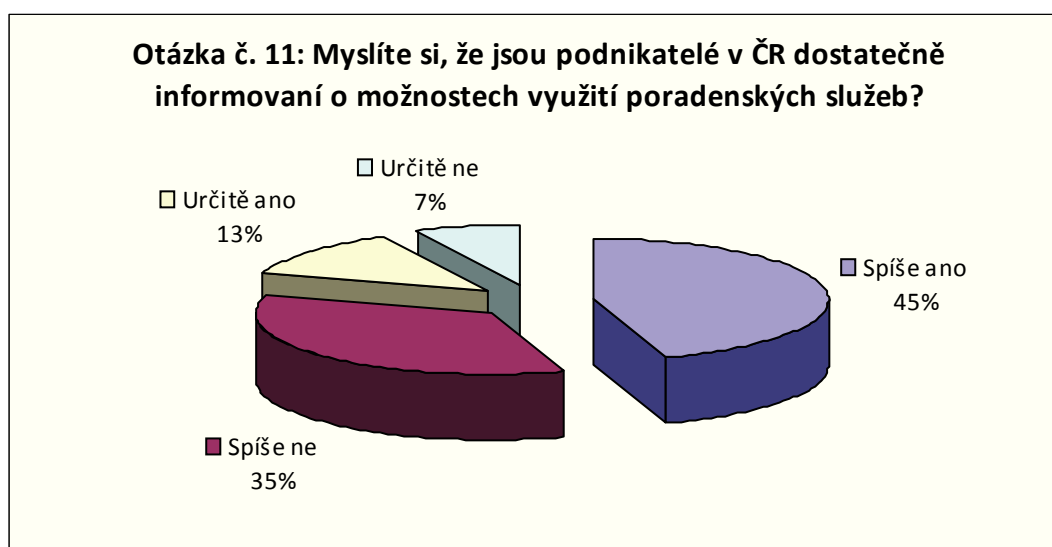
Graf 4.15: Otázka č. 10: Jak vnímáte oblast poradenství v ČR?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byli respondenti dotázáni, zda si myslí, že jsou podnikatelé v ČR **dostatečně informováni o možnostech využití** poradenských služeb. Nejvíce respondentů uvedlo možnost „spíše ano“, jednalo se o 45 % všech odpovědí. V dalších 35 % případů se respondenti vyjádřili skepticky a uvedli jako odpověď možnost „spíše ne“. 13 % dotázaných se vyjádřilo jednoznačně pozitivně, 7 % naopak negativně. Pokud si odpověď opět rozebereme z hlediska počtu zaměstnanců, nejvíce negativních odpovědí (tedy názorů nedostatečné informovanosti) uvedli živnostníci, zde se jich takto vyjádřilo 67 %. Naopak s rostoucím počtem zaměstnanců se respondenti shodují na lepší informovanosti, u firem s počtem zaměstnanců větším než 250 pracovníků je nespokojeno s informovaností pouze 19 % dotázaných.

Graf 4.16: Otázka č. 11: Myslíte si, že jsou podnikatelé v ČR dostatečně informováni o možnostech využití poradenských služeb?

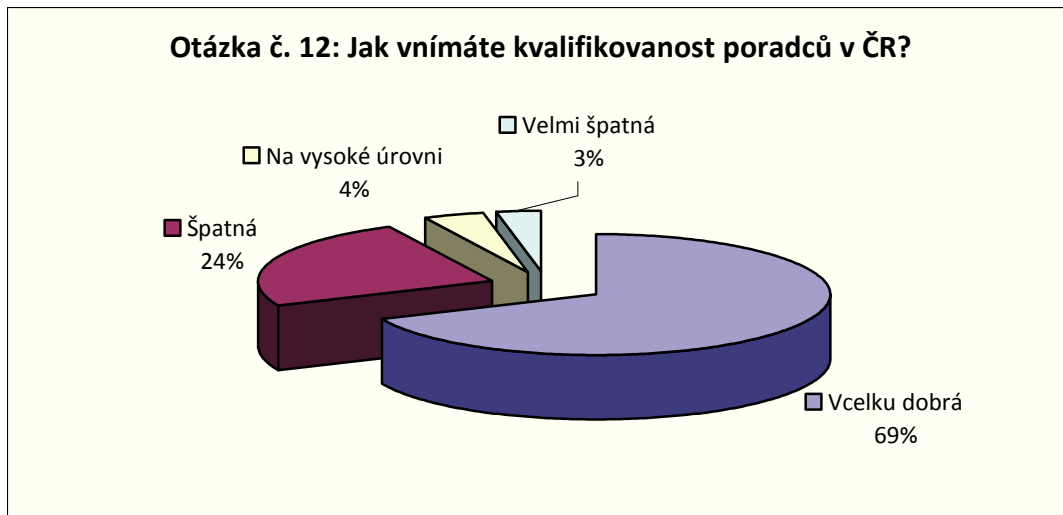


Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka týkající se názoru respondentů na oblast poradenství se zabývala **vnímáním kvalifikovanosti poradců** v ČR. I zde měli respondenti na výběr čtyři varianty odpovědí, a to: „na vysoké úrovni – vcelku dobrá – špatná – velmi špatná“. 68 % respondentů vnímá kvalifikovanost poradců jako celkem dobrou, což je poměrně pozitivní zpráva. O něco nepříjemnější je zjištění, že 24 % respondentů považuje kvalifikovanost poradců za špatnou, 3 % dokonce za velmi špatnou. Pouze 4 % dotázaných hodnotí kvalitu jako velmi dobrou,

na vysoké úrovni. Z 27 negativních odpovědí bylo 16 odpovědí u těch respondentů, kteří poradenské služby dosud nevyužili.

Graf 4.17: Otázka č. 12: Jak vnímáte kvalifikovanost poradců v ČR?

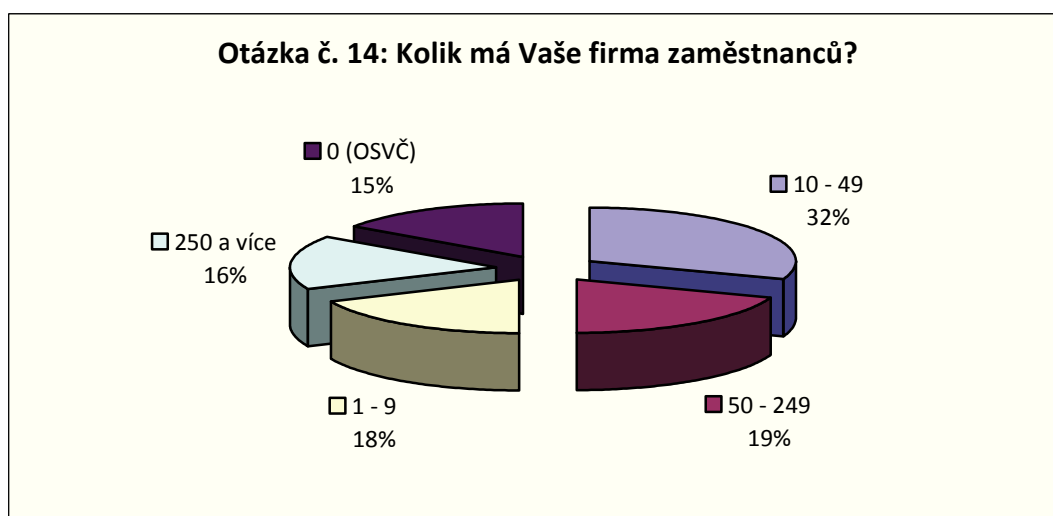


Zdroj: Vlastní zpracování

Následujících pět otázek se zabývá zkoumá identifikační znaky respondentů. Co se týče **krajů působnosti** respondentů, zastoupeny byly všechny kraje na území České republiky. Nejvíce respondentů bylo z Moravskoslezského a Jihomoravského kraje a z Hlavního města Prahy.

Co se týče **počtu zaměstnanců**, nejvíce sdílné byly firmy s 10 – 49 zaměstnanci, těch odpovědělo 31 %. Ostatní firmy se účastnily v navzájem podobném zastoupení zhruba okolo 17 %. Příjemným zjištěním byl fakt, že se šetření zúčastnily i velké firmy s počtem zaměstnanců přesahujícím 250 pracovníků. Nejméně dotazníků (i když jen nepatrným rozdílem) vyplnili živnostníci.

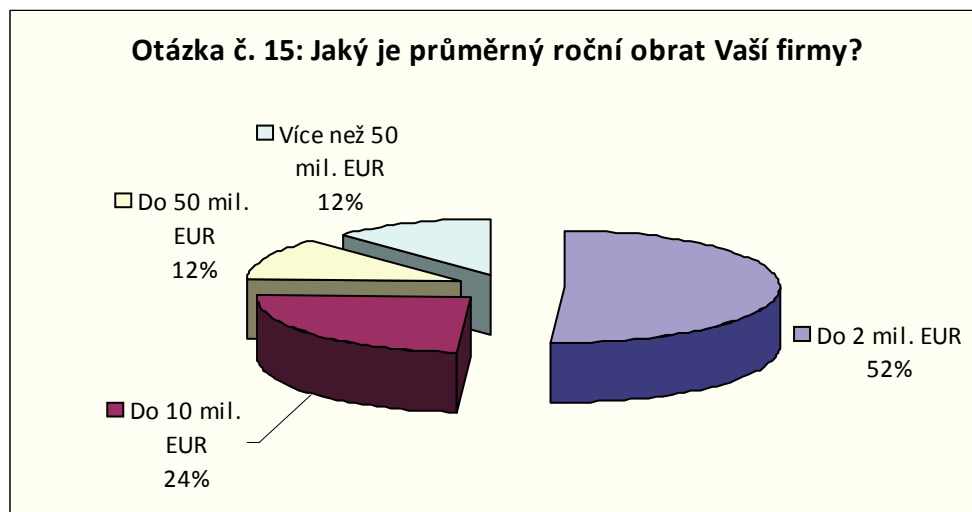
Graf 4.18: Otázka č. 14: Kolik má Vaše firma zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska **obratu** se šetření účastnily opět firmy všech velikostí, nejvíce zastoupeny byly firmy s obratem do 2 mil. EUR (51 %), následovaly firmy s obratem od 2 do 10 mil. EUR. Dotazování se zúčastnily dokonce i velké firmy s ročním obratem přesahujícím 50 mil. EUR (12 %), což je opět velmi pozitivní.

Graf 4.19: Otázka č. 15: Jaký je průměrný roční obrát Vaší firmy?



Zdroj: Vlastní zpracování

Předposlední otázka zjišťovala, v jakém **oboru** respondenti **působí**. Vybírat si respondenti mohli z činností dle klasifikace CZ-NACE. Zastoupeny byly téměř všechny

oblasti, nejvíce respondentů podniká v oblasti stavebnictví, zpracovatelského průmyslu a ostatních činností.

Závěrečná otázka celého dotazníku se týkala právní formy podnikání respondentů. Nejčastěji uváděná právní forma byla společnost s ručením omezeným, což odpovídá i situaci na trhu, kde je tato forma neoblíbenější. Respondenti s touto právní formou představovali 47 % všech dotázaných. 30 % tvořili živnostníci, 15 % akciové společnosti. Mezi „jinými“ odpověďmi se objevil spolek (2x), ÚSC (územně samosprávný celek), školská právnická osoba a příspěvková organizace.

### Testování statistických hypotéz

Před začátkem šetření jsme formulovali tyto dvě hypotézy, které by měly být v rámci šetření ověřeny:

**H<sub>1</sub>:** Existuje statisticky významný vztah (souvislost) mezi počtem zaměstnanců a nevyužíváním poradenských služeb v ČR.

**H<sub>2</sub>:** Existuje statisticky významný vztah (souvislost) mezi počtem zaměstnanců a nespokojeností s úrovní informovanosti o poradenství v ČR.

Tyto hypotézy jsme si stanovili na základě informací zjištěných sekundárním výzkumem. Na základě výsledků šetření APP jsme zjistili, že potenciálními odběrateli jsou zejména střední a velké firmy. Malé firmy využívaly poradenství méně často. Vzhledem k tomu, že od průzkumu APP uběhlo již 18 let, bylo by vhodné ověřit, zda se situace v tomto bodě nezměnila. Druhá hypotéza by měla poskytnout informace o tom, jak posuzují úroveň informovanosti o poradenství v ČR menší firmy. Obě tyto informace by mohly být pro poradenské firmy přínosné, a proto poslouží jako podklad k závěrečnému doporučení.

Hypotézy budeme ověřovat testem dobré shody, který pracuje s testovacím kritériem  $\chi^2$ . U tohoto testu se testovací hodnota počítá na základě vzorce:

$$\chi^2 = \sum [(P - O)^2 : O] \quad (5.1)$$

P.... pozorované četnosti

O... očekávané četnosti



## Ověření $H_1$

Nejprve si stanovíme nulovou a alternativní hypotézu:

$H_0$ : Neexistuje statisticky významný vztah (souvislost) mezi počtem zaměstnanců a nevyužíváním poradenských služeb v ČR.

$H_a$ : Existuje statisticky významný vztah (souvislost) mezi počtem zaměstnanců a nevyužíváním poradenských služeb v ČR.

Následně spočítáme četnosti odpovědí týkajících se nevyužití poradenských služeb u jednotlivých kategorií respondentů podle počtu zaměstnanců a zaneseme je do tabulky. V našem případě však nemůžeme pracovat s četnostmi, ale musíme si hodnoty nejprve přepočíst na procenta v rámci kategorie, abychom docílili stejných podmínek pro všechny kategorie.

Tab. 4.7: Nevyužívání poradenství v %

Počet pracovníků	0	1 - 9	10 - 49	50 - 249	250 a více
%	40	61	40	16	19

Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní si stanovíme vhodné testovací kritérium a určíme si hladinu významnosti  $\alpha$ . V našem případě bylo jako testovací kritérium zvoleno  $\chi^2$  a hladina významnosti  $\alpha = 0,01$ .

Na základě vzorce 5.1 (viz výše) si pomocí tabulky vypočteme testovací kritérium. Z tabulky jej získáme po sečtení všech hodnot v posledním sloupci.

Tab. 4.8: Výpočet testovacího kritéria pro  $H_1$

Počet pracovníků	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	$(P - O)^2$	$(P - O)^2 : O$
0	40	35,4	4,6	21,16	0,598
1 - 9	61	35,4	25,6	655,36	18,513
10 - 49	41	35,4	5,6	31,36	0,886
50 - 249	16	35,4	-19,4	376,36	10,632
250 a více	19	35,4	-16,4	268,96	7,598
	$\Sigma = 177$	$\Sigma = 177$	$\Sigma = 0$		$\Sigma = 38,226$

Zdroj: Vlastní zpracování

Nakonec si v tabulkách na základě stupňů volnosti najdeme kritickou hodnotu a porovnáme ji s testovacím kritériem. V našem případě máme 4 stupně volnosti (5 řádků v tabulce, tj.  $5 - 1$ ), proto hodnota  $\chi^2_{0,01}(4) = 13,277$ .

Vzhledem k tomu, že hodnota testovacího kritéria je **vyšší** než kritická hodnota, zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní, tedy že mezi zjišťovanými proměnnými je statisticky významná závislost – velikost firmy má tedy vliv na rozhodnutí o využití poradenských služeb.

## Ověření $H_2$

Opět si stanovíme nulovou a alternativní hypotézu:

$H_0$ : Neexistuje statisticky významný vztah (souvislost) mezi počtem zaměstnanců a nespokojeností s úrovní informovanosti o poradenství v ČR.

$H_a$ : Existuje statisticky významný vztah (souvislost) mezi počtem zaměstnanců a nespokojeností s úrovní informovanosti o poradenství v ČR..

Spočítáme četnosti odpovědí týkajících se nevyužití poradenských služeb, opět je převedeme na procenta a uspořádáme do tabulky.

Tab. 4.9: Nespokojenost s úrovní informovaností v %

Počet pracovníků	0	1 - 9	10 - 49	50 - 249	250 a více
Četnosti v %	67	44	40	42	19

Zdroj: Vlastní zpracování

Opět si stanovíme testovací kritérium  $\chi^2$  a určíme si hladinu významnosti  $\alpha = 0,01$ .

V tabulce si opět vypočteme testovací kritérium a porovnáme ho s kritickou hodnotou, která je stejná jako v předešlém případě.

Tab. 4.10: Výpočet testovacího kritéria pro  $H_2$

Počet pracovníků	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	$(P - O)^2$	$(P - O)^2 : O$
0	67	42,4	24,6	605,16	14,273
1 - 9	44	42,4	1,6	2,56	0,060
10 - 49	40	42,4	-2,4	5,76	0,136
50 - 249	42	42,4	-0,4	0,16	0,004
250 a více	19	42,4	-23,4	547,56	12,914
	$\Sigma = 212$	$\Sigma = 212$	$\Sigma = 0$		<b><math>\Sigma = 27,387</math></b>

Zdroj: Vlastní zpracování

I v tomto případě je hodnota testovacího kritéria je **vyšší** než kritická hodnota, nulovou hypotézu tedy zamítáme a přijímáme hypotézu alternativní, tedy že mezi počtem zaměstnanců a nespokojeností s úrovní informovanosti o poradenských službách je statisticky vzájemná závislost.

## 5 Zhodnocení a shrnutí

V této kapitole se blíže podíváme na výsledky obou výše zmíněných průzkumů a pokusíme se je porovnat a určit hlavní rozdíly. Poté budou stručně shrnuty výsledky vlastního šetření a na jejich základě budou navrženy doporučení do budoucna.

### 5.1 Porovnání výsledků průzkumů

V této části se pokusíme porovnat výsledky a zjištění vyplývající z průzkumu provedeného Asociací pro poradenství v roce 1997 s výsledky vlastního výzkumného šetření. Podrobné porovnání bohužel není možné, z důvodu odlišné struktury dotazníků a nedostatečných informací z průzkumu realizovaného APP. Jak již bylo řečeno, Asociace zveřejnila pouze nejzajímavější poznatky průzkumu, většinou formou tabulek a stručných komentářů. Podrobnější struktura jednotlivých odpovědí uveřejněna nebyla, proto není možné rozebrat souvislosti mezi výsledky (např. strukturu odpovědí v závislosti na počtu pracovníků). Druhým komplikujícím faktorem je skutečnost, že přestože se při sestavování dotazníku vlastního výzkumného šetření z velké části hodně vycházelo právě z dotazníku APP (zejména co se týče otázek dotazníku), varianty odpovědí byly značně upraveny, aby odpovídaly aktuální situaci a záměrům autora této práce.

Obě šetření probíhala formou dotazování. Průzkum APP probíhal formou osobního dotazování, které prováděli přímo specializovaní pracovníci vybraných poradenských firem, zatímco aktuální průzkum se uskutečnil formou online dotazování, přičemž vybrané firmy byly s žádostí o vyplnění dotazníku osloveny e-mailem. Přestože v aktuálním šetření bylo osloveno několikanásobně více firem, návratnost dotazníků byla velmi nízká (přibližně 8 %). Dotazník vyplnilo pouze 98 subjektů z celkových 1100 dotázaných. Šetření APP bylo daleko úspěšnější – spolupráci odmítlo pouze zhruba 30 % dotázaných subjektů, celkem byly získány odpovědi od 323 firem. Průzkum APP se zaměřoval zejména na malé a střední podniky. Přestože konkrétní právní forma podnikání respondentů nikde nebyla uvedena, z textu se dá předpokládat, že do průzkumu nebyly zahrnuty osoby samostatně výdělečně činné. V našem průzkumu tyto subjekty zahrnuty jsou. Respondenti obou průzkumů pokrývali území celé České republiky a řadili se k různým odvětvím ekonomiky.

Nyní již tedy přejdeme ke konkrétním výsledkům průzkumů. Porovnání začneme stěžejní otázkou celého šetření, a to využíváním poradenských služeb. Odpovědi v obou průzkumech jsou si zde velmi podobné – zatímco v roce 1997 využilo poradenské služby 60 % respondentů, v roce 2015 využilo poradenství pouze o 4 % respondentů více. V průzkumu APP byla jako maximální zjišťovaná hodnota využívání poradenství stanovena odpověď „více než 2x“, kterou uvedlo 39 % dotázaných. Obdobným způsobem byla v aktuálním průzkumu stanovena odpověď „více než 3x“, kterou využilo 34 % dotázaných. U obou výsledků je patrný trend zvyšování využívání poradenských firem se zvyšováním velikosti společnosti (ať už vyjádřené počtem zaměstnanců, nebo velikostí obrátu).

Co se týče oblastí poskytnutého poradenství, dotazník z roku 2015 byl doplněn o některé oblasti, které jsou momentálně velmi aktuální (např. „dluhy“, „ekologie“, „zpracování projektu za účelem získání dotací z EU“ apod.). Není však vyloučeno, že se tyto odpovědi vyskytují i v dotazníku z roku 1997, pouze jsou zahrnuty v jiné kategorii s jiným názvem. V obou průzkumech se mezi nejčastějšími odpověďmi vyskytovaly oblasti jako jsou daně, právní služby a účetnictví (ty byly v průzkumu APP shrnuty pod kategorií „Ostatní“). V obou také shodně figurovala oblast dopravy na koncových příčkách. Způsob financování, který se ve starším průzkumu objevoval na druhém místě, využily v dnešní době spíše menší firmy, naopak starší průzkum postrádal oblast „Pojištění“, která se objevila v průzkumu z letošního roku na 4. místě. O poradenství ohledně podnikatelského záměru a vývoje výrobku, designu a patentů, které bylo ve starším průzkumu také relativně hojně zastoupeno, neměl v dnešní době zájem téměř nikdo. Z hlediska velikosti firmy nemůžeme zájem firem o konkrétní oblasti komentovat, protože nemáme potřebná data. Na základě výsledků vlastního šetření však můžeme potvrdit tvrzení autora článku zabývajícího se průzkumem APP. Výsledky potvrdily, že zatímco velké firmy mají zájem i o komplexnější poradenství (např. organizace ve firmě a řízení lidí), malé firmy využívají nejčastěji poradenství daňové, právní a poradenství zaměřené na získání úvěrů.

V otázce spokojenosti s poradenskými službami se výsledky obou průzkumů také celkem shodují. V průzkumu APP nebyla přímo uvedena otázka na celkovou spokojenost, respondenti však mohli ohodnotit svou spokojenost u konkrétních faktorů: ceny, identifikace podstaty problému, kvality doporučení a rychlosti řešení. Oproti průzkumu z roku 2015 zde měli k hodnocení pět hodnotících variant, namísto čtyř. Většina odpovědí se vyskytovala mezi hodnocením „velmi dobře“ a „dobře“, blíže k prvnímu z nich. To odpovídá i aktuálním

zjištěním, kdy respondenti nejčastěji volili možnost „spíše spokojeni“. Existuje však pravděpodobnost možného zkreslení hodnocení u staršího průzkumu. U osobního dotazování mají respondenti často tendenci neříkat špatné věci a spíše se přiklonit k lepší variantě. Naopak v písemném a online dotazování mají respondenti subjektivně větší pocit anonymity a proto se nebojí ani negativního hodnocení.

V dalším srovnání se zaměříme na zdroje informací pro výběr poradce a kritéria jeho výběru. Je jasné, že odpovědi na první zmíněnou otázku se budou oproti průzkumu provedenému před 18 lety značně lišit, proto bylo třeba upravit i varianty odpovědí. Z původních variant jsme velkou část odebrali (např. inzerce v místních novinách či Zlaté stránky) a celkově jsme varianty upravili podle současné situace. Nejvýznamnějším zdrojem pro vyhledávání poradce byly u obou výzkumů doporučení jiných podnikatelů. Na druhém místě se rovněž u obou průzkumů umístila odpověď „u přátel, známých, v rodině“. U třetího místa se již průzkumy rozcházejí. Zatímco před 18 lety hledali respondenti poradce často v katalogu poradenských firem, v dnešní době představuje důležitý zdroj informací internet.

Důležité je i porovnání kritérií, podle kterých si respondenti vybírali poradce. I zde se odpovědi v obou průzkumech velmi podobají – nejdůležitější je dobrá pověst poradce a jeho dosavadní práce, tedy opět doporučení a reference, následuje výše ceny poradenských služeb. V aktuálních odpovědích je velmi důležitá i kvalifikace poradce.

Neméně důležité jsou i důvody, proč respondenti nevyužívali poradenství. V obou případech většina respondentů uváděla, že nepocítovali potřebu, dalším důvodem bylo, že jejich firma má své vlastní odborníky, případně si pomohli sami. Z výsledků tedy můžeme usuzovat, že i dnes si firmy raději řeší své problémy samy a na poradce se obracejí až když už si s problémem neví rady.

Co se týká doporučení poradenství dalším subjektů, u průzkumu z roku 1997 se objevily hned dvě otázky na toto téma. Respondenti byli dotázáni, zda poradenské služby doporučili svým známým a zda je dále doporučí, bude-li vhodná příležitost. 19 % dotázaných služby dále nedoporučilo, pouze 11 % je odmítlo doporučit do budoucna. V současném průzkumu se respondenti vyjadřovali pouze k minulým doporučením. Negativně se jich zde vyjádřilo více, přibližně 32 %.

Poslední srovnávaná otázka se týká využití poradenství do budoucna. Zde se odpovědi podstatně lišily. Zatímco současné výsledky uvádějí, že poradenství by v budoucnu využilo 69 % dotázaných, starší průzkum obsahuje kladných 95 % odpovědí. I tato odpověď však může představovat již zmíněné zkreslení odpovědí v důsledku přímého kontaktu s tazatelem, respondenti zde navíc měli na výběr pouze varianty „ano – ne“.

Otázky zabývající se zejména názory respondentů na problematiku poradenství není možné porovnat, protože se v dotazníku z r. 1997 nevyskytují.

## **5.2 Shrnutí výsledků a doporučení**

Z výsledků šetření vyplynulo, že o poradenské služby je dnes mezi podnikatelskými subjekty poměrně značný zájem. Velká část dotázaných subjektů využila poradenství dokonce více než 3x, což svědčí o spokojenosti s poradenskými službami. Ta byla také průzkumem prokázána. Přestože se respondenti vyhýbali krajním vyjádřením spokojenosti, skoro 90 % jich bylo s poradenstvím spokojeno. V necelých 70 % případů poradenství doporučili dále. Právě doporučení od přátel a jiných podnikatelských subjektů svědčící o kvalitě poradce byla hlavním faktorem, podle kterého si respondenti poradce vybírali. Pokud jim doporučení nestačilo nebo jej neměli jak získat, využívali reference na internetu. Důležitou roli pro využívání poradenství sehrála samozřejmě i cena poradenských služeb. 60 % respondentů by mělo zájem využít služeb poradenství i v budoucnu. Co se týče hodnocení oblasti poradenství jako celku, většina hodnotila poradenství v ČR spíše pozitivně, 35 % respondentů pak tuto oblast hodnotí velmi nebo spíše negativně. Respondenti se také nevyjádřili zcela kladně ohledně informovanosti o možnostech využití poradenských služeb. 42 % z nich bylo nespokojeno s touto informovaností. Hypotézy potvrdily, že horší informovanost převládá u menších firem a živnostníků.

Na základě výše zmíněných výsledků můžeme nastínit určitá doporučení pro poradenské subjekty.

Nejdůležitějším kritériem pro rozhodnutí o poradci byla doporučení přátel, známých a jiných subjektů. Poradce by měl proto dbát na dodržování pravidel etiky a pravidel slušného chování, také by se měl snažit udržovat co nejlepší vztahy se svými klienty, a to i po skončení

jejich spolupráce. V případě ztráty klienta totiž může přijít o mnoho dalších. Zejména menší firmy a osoby samostatně výdělečně činné přikládají doporučením rozhodující význam.

Větší firmy se také rozhodují na základě doporučení, často si ale rovněž hledají poradce samy na internetu. Z tohoto důvodu se doporučuje poradenským firmám zřídit si a pravidelně aktualizovat webové stránky. Na stránkách by firmy měly mít detailně specifikované služby, které poskytují, nejlépe i s konkrétními referencemi.

Dalším důležitým kritériem při výběru poradce tvořilo kritérium „kvalifikace poradce“. Poradce by se měl neustále vzdělávat a rozšiřovat si obzory a držet krok zejména s nejnovějšími trendy v oblasti, ve které poradenství poskytuje. Na otázku, zda jsou v Česku dostatečně kvalifikovaní poradci, odpovědělo kladně 68 % respondentů. Toto hodnocení není špatné, ale stále je zde zřetelný prostor pro zlepšení.



## 6 Závěr

Terciální sektor je dnes jednou z nejdůležitějších oblastí. Poradenství je svým původem sice mladá služba, přesto si již získala své místo mezi ostatními službami. Vzhledem k neustále se měnícímu se prostředí, a výrazným změnám nejen v oblasti IT, ale také v oblasti řízení apod. se dá předpokládat, že bude jeho využívání v čase sílit.

Cílem této práce bylo získat aktuální informace ohledně oblasti poradenství. Za tímto účelem bylo provedeno dotazníkové šetření mezi vybranými podnikatelskými subjekty. Zjištěná data byla porovnávána s výsledky staršího průzkumu z roku 1997, který probíhal ve spolupráci s Asociací pro poradenství a byly popsány rozdíly a podobnosti obou šetření.

V rámci teoretické části této práce byl definován pojem poradenství, jeho dělení, typy a oblasti, ve kterých může být využito. Také byla definována osoba poradce a popsány vlastnosti, které by měl úspěšný poradce mít. Následně byl v práci stručně vymezen výzkum a popsány kroky výzkumného procesu a pojem informace. Dále byly rozebírány metody sběru dat a jejich klady a zápory. V praktické části pak bylo na základě teoretických kroků uskutečněno vlastní výzkumné šetření.

Bylo zjištěno, že nejdůležitějším faktorem při výběru poradce jsou reference a doporučení známých a jiných podnikatelů. Dalším důležitým faktorem byla kvalifikace poradce. Poradci by si těchto klíčových charakteristik měli být vědomi a cíleně pracovat na jejich udržení a zdokonalení. Oblast poradenství byla obecně hodnocena pozitivně, přesto respondenti vidí v oblasti poradenství v ČR prostor ke zlepšení.

## Seznam použité literatury

### A) TIŠTĚNÉ ZDROJE

- [1] BEJČEK, Eduard. Průzkum využívání poradenských služeb v malých a středně velkých podnicích. *Poradenství*. 1997, č. 11-12, s. 1. ISSN 1210-9800.
- [2] BLECHARZ, Pavel, Hana ŠTVERKOVÁ a Dagmar ZINDULKOVÁ. *Poradenství: založení a řízení poradenské firmy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013, 144 s. ISBN 978-80-86929-94-1.
- [3] BLOCK, Peter. *Staňte se spíčkovým poradcem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 347 s. ISBN 978-802-4717-500.
- [4] COHEN, William A. *Staňte se úspěšným poradcem*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0530-X.
- [5] GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. ISBN 80-859-3179-6.
- [6] HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 234 s. ISBN 80-722-6917-8.
- [7] HAIR, Joseph F., Robert P. BUSH a David J. ORTINAU. *Marketing research: a practical approach for the new Millennium*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000, 682 p. ISBN 02-561-9555-2.
- [8] HINDLS Richard, Stanislava HRONOVÁ, Jan SEGER a Jakub FISCHER. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 415 s. ISBN 978-80-86946-43-6.
- [9] KAUFMAN, Miroslav. Konec poradenství v Čechách? *Poradenství*. 2004, č. 2, s. 28. ISSN 1210-9800.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] KOUDELKA, Ferdinand. Jaký byl měl být poradce? *Poradenství*. 2005, č. 4, s. 6. ISSN 1210-9800.

- [13] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [14] KUBR, Milan. *Jak si vybrat poradce: Praktická příručka*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, 248 s. ISBN 80-856-0346-2.
- [15] KUBR, Milan. Má poradenství zaručenou budoucnost? *Poradenství*. 2003, č. 2, s 24. ISSN 1210-9800.
- [16] KUBR, Milan. Má poradenství zaručenou budoucnost? (II) *Poradenství*. 2003, č. 3, s 33. ISSN 1210-9800.
- [17] KUBR, Milan. Má poradenství zaručenou budoucnost? (III) *Poradenství*. 2004, č. 1, s 21. ISSN 1210-9800.
- [18] KUBR, Milan. *Poradenstvo pre podnikateľov a manažérov: Zásady a skúsenosti. II. diel*. 1.vyd. Praha: Capa, 1991. 648 s. ISBN 80-706-4036-7.
- [19] MIKOLÁŠ, Zdeněk a Blanka POCZATKOVÁ. *Základy práce poradce v podnikání: pomůcka pro poradce v podnikání*. 1. vyd. Háj ve Slezsku-Lhota: MAJ, 2000, 77 s. ISBN 80-864-5800-8.
- [20] POCZATKOVÁ, Blanka, Pavlína KLUMPAROVÁ a Renáta NEŠPORKOVÁ. *Poradenství pro podnikání*. 1. vyd. Havířov: in-PRESS CZ, 2014, 156 s. ISBN 978-80-905178-3-7.
- [21] POÓR, József, Pavel CIHLÁŘ, Hubert S. MATĚJČEK a Jan ZAVŘEL. Management consulting v nově přistoupivších zemích. *Poradenství*. 2005, č. 3, s. 11. ISSN 1210-9800.
- [22] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 238s. ISBN 80-716-9299-9.
- [23] PUNCH, Keith. *Úspěšný návrh výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, 230 s. ISBN 978-80-7367-468-7.
- [24] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [25] SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN: 80-7261-038-4.
- [26] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

- [27] ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 171 s. ISBN 80-707

## **B) INTERNETOVÉ ZDROJE**

- [28] ASOCIACE PRO PORADENSTVÍ. Profil institutu IMC [online]. Dostupné z: <http://www.asocpor.cz/> [cit. 2015-04-20]
- [29] ČESKÁ PODNIKATELSKÁ REPREZENTACE PŘI EU. Výsledky průzkumu: Fondy a programy Evropské unie [online]. 6. 12. 2005. Dostupné z: <http://www.cebre.cz/cz/publikace-a-tiskove-zpravy/akce-2/?hled=1> [cit. 2015-04-20]
- [30] DŮM FINANCÍ.CZ. Průzkum: Většina firem v ČR zatím nemá zájem o evropské dotace [online]. 15. 8. 2008. Dostupné z: <http://dumfinanci.cz/clanky/1488-pruzkum-vetsina-firem-v-cr-zatim-nema-zajem-o-evropske-dotace/> [cit. 2015-04-20]
- [31] INFORMAČNÍ BLOK VŠFS. Tematický blok 4 - Metody vědecké práce; Výběr metod vědecké práce pro zpracování ZP; Stylizace textu [online]. Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2010/EQ\\_B\\_BSe/um/Blok\\_4\\_-\\_Metody\\_vedecke\\_prace\\_pro\\_zpracovani\\_ZP\\_\\_Stylizace\\_textu.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2010/EQ_B_BSe/um/Blok_4_-_Metody_vedecke_prace_pro_zpracovani_ZP__Stylizace_textu.pdf) [cit. 2015-04-20]
- [32] KOMORA DAŇOVÝCH PORADCŮ ČR. Vstup do profese [online]. Dostupné z: <http://www.kdpcr.cz/vstup-do-profese> [cit. 2015-04-20]
- [33] LORENC.INFO. Závěrečné práce - metodika [online]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm> [cit. 2015-04-20]
- [34] Příloha č. 2 k zákonu č. 455 ze dne 12. listopadu 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon): Živnosti vázané. In *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87. Dostupná online z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/priloha2.aspx> [cit.2015-04-20]
- [35] Modulární přístup v počátečním vzdělávání učitelů přírodovědných předmětů pro střední školy. Kapitola 4: Dělení a charakteristika vědeckých metod [online]. Dostupné z: [http://esfmoduly.upol.cz/elearning/fil\\_prob/fil\\_probch4.html](http://esfmoduly.upol.cz/elearning/fil_prob/fil_probch4.html) [cit. 2015-04-20]
- [36] PENÍZE.CZ. Zájem o dluhové poradenství roste [online]. 8. 8. 2008. Dostupné z: <http://www.penize.cz/osobni-bankrot/43516-zajem-o-dluhove-poradenstvi-roste> [cit. 2015-04-20]

## Seznam zkratek

APP	Asociace pro poradenství
CAPI	Computer Assisted Personal Interviewing
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing
CMC	Certified Management Consultant (Personální certifikace manažerských poradců)
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
FEACO	European Federation of Management Consultancies Associations (Evropské sdružení národních poradenských asociací)
$H_0$	nulová hypotéza
$H_a$	alternativní hypotéza
ICMCI	The International Council of Management Consulting Institution (Mezinárodní rada asociací manažerských poradců)
IMC	Institute of Management Consultants
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	informační technologie
O	očekávaná četnost
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
P	pozorovaná četnost
TAPI	Computer Assisted Telephone Interviewing
ÚSC	územně-správní celek
VT	výpočetní technika

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2015

.....*Košcová*.....

Bc. Zuzana Košcová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Výsledky průzkumu APP

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Výsledky vlastního dotazníkového šetření